

TEKNILLINEN KORKEAKOULU  
Materiaalitekniikan osasto

Marcus Nybergh

**VARUSMIESAIKAISEN JOHTAJAKOULUTUKSEN  
YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAVUUS JA  
KEHITTÄMISTARPEET**

Diplomityö, joka on jätetty opinnäytteenä tarkastettavaksi diplomi-insinöörin  
tutkintoa varten

Tekniikan kehhdossa, elokuussa 2005

Työn valvoja:  
Työn ohjaajat:

Professori Veikko Teikari  
Professori Aki-Mauri Huhtinen  
Majuri Ville-Veikko Vuorio

# TEKNILLINEN KORKEAKOULU

## DIPLOMITYÖN TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Marcus Nybergh
<b>Työn nimi:</b>	Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet
<b>Päivämäärä:</b>	12.8.2005
<b>Sivumäärä:</b>	70 + liitteet
<b>Osasto:</b>	Materiaalitekniikan osasto
<b>Pääaine:</b>	MAK-65 Materiaalien muokkaus ja lämpökäsittely
<b>Sivuaine:</b>	TU-53 Johtaminen ja työpsykologia
<b>Sivuaineen osasto:</b>	Tuotantotalouden osasto
<b>Työn valvoja:</b>	Professori Veikko Teikari
<b>Työn ohjaajat:</b>	Professori Aki-Mauri Huhtinen, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos Majuri Ville-Veikko Vuorio, Pääesikunta, Koulutusosasto
<b>Avainsanat:</b>	Varusmiesaikainen johtajakoulutus, henkilöjohtaminen, syväjohtaminen, johtajana kehittyminen, yhteiskunnallinen vaikuttavuus
<p>Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää, minkälaista henkilöjohtamista suomalaisessa yhteiskunnassa peräänkuulutetaan ja miten varusmiesaikainen johtajakoulutus vastaa näihin tarpeisiin. Edelleen on pohdittu, kenen tulisi vastata johtajakoulutuksen antamisesta suomalaisessa koulutusjärjestelmässä ja selvitetty, mitä yliopistot ja ammattikorkeakoulut edellyttävät, jotta varusmiesaikainen johtajakoulutus voitaisiin lukea hyväksi niiden tutkinnoissa.</p> <p>Tutkimus perustuu kirjallisuustutkimukseen sekä 21 henkilöhaastatteluun ja neljään ryhmähaastatteluun, joissa haastateltiin yhteensä 17 varusmiesjohtajaa. Tutkimuksessa on myös hyödynnetty Opiskelijoiden tutkimussäätiö (OTUS) rs:n tekemän "Varusmiehestä opiskelijaksi"-tutkimuksen taustamateriaalia.</p> <p>Varusmiesaikaisessa johtajakoulutuksessa käytettävän syväjohtamisen mallin nähdään vastaavan hyvin suomalaisen yhteiskunnan johtamisosaamistarpeisiin ja koulutusmenetelmät ovat samanlaisia kuin siviilipuolen nykyaikaisessa johtajakoulutuksessa. Koulutuksessa korostuvat palautteen hyödyntäminen, pitkäaikaisuus ja työympäristössä tapahtuva henkilökohtainen valmennus.</p> <p>Varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella on yhteiskunnallista vaikuttavuutta, jonka määrittäminen tosin on vaikeaa. Erityisen arvokasta on, että varusmiesjohtajat ovat sisäistäneet palautteen hyödyntämisen merkityksen johtajana kehittämisessä. Koulutuksesta nähdään myös olevan hyötyä työelämässä. Koulutuksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta parantaisi siviilijohtamistarpeiden käsittely osana koulutusta.</p> <p>Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukemista haittaa sen sisältöjen huono tunnettuus ja se, etteivät varusmiesjohtajat tunne hyväksilukemisen käytäntöjä. Yliopistoissa pidetään tarpeellisena päästä osallistumaan johtajakoulutuksen sisältöjen suunnitteluun.</p> <p>Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen sisällöt ovat kunnossa, mutta käytännön toteutuksessa on roimia eroja joukko-osastojen sisällä ja välillä. Varusmiespalveluksen loppuosalle kaivataan johtamisen täydennyskurssia, jossa voisi olla myös ulkopuolisia kouluttajia tuomassa esiin johtamisen siviilineläkökulmia.</p> <p>Konkreettisina toimenpide-ehdotuksina esitetään, että taataan riittävät resurssit varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittämiseksi sekä tämän nykyistä selkeämpi vastuuttaminen. Kouluttajien koulutusmotivaatio on taattava ja johtajakoulutuksen suunnittelua varten tulee perustaa oma elin, jossa myös yliopistot ovat edustettuina. Varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta ja hyväksilukemiskäytännöistä tiedottamiseksi tulee perustaa oma www-sivusto ja johtajakaudelle on lisättävä johtamistaidon täydennyskurssi, jossa myös tuodaan esille siviilijohtamisen haasteita.</p>	



# HELSINKI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## ABSTRACT OF MASTERS THESIS

<b>Author:</b>	Marcus Nybergh
<b>Title:</b>	Conscript Leadership Training. The Impact on Finnish Society and Needs of Development
<b>Date:</b>	12.8.2005
<b>Pages:</b>	70 + appendix
<b>Department:</b>	Department of Material technology
<b>Main subject:</b>	MAK-65 Processing and Heat Treatment of Materials
<b>Minor subject:</b>	TU-53 Leadership and Work Psychology
<b>Department of minor subject:</b>	Department of Industrial Management
<b>Supervisor:</b>	Professor Veikko Teikari
<b>Instructors:</b>	Professor Aki-Mauri Huhtinen, Finnish Defence Academy, Institution of Leadership Major Ville-Veikko Vuorio, Defence staff, Training department
<b>Keywords:</b>	Conscript leadership training, leadership, deep leadership, development as leader, impact on society
<p>The objective of the research was to clarify what kind of leadership skills are desirable in the Finnish society and how the conscript leadership training in the Finnish Defence Forces suits these demands. Further the research determines which actors in the Finnish educational system should be in charge of providing leadership skills and what universities and polytechnics require for crediting points for the conscript leadership training in their degrees.</p> <p>The research is based on a literary research, 21 personal interviews and 5 group interviews, in which a total of 17 conscript leaders were interviewed. Research material from the study "From Conscript to Student" made by Student Research Foundation (OTUS) was also used.</p> <p>The deep leadership model used for conscript leadership training is considered to well suit the leadership skills demanded in the Finnish society, and the training methods are similar to those used in modern civil leadership training. Use of feedback, longevity of training, and personal coaching in a real working environment are highlighted.</p> <p>The conscript leadership training is seen to have an impact on the Finnish society though determining this is difficult. Especially valuable is that conscripts have learned the importance of using feedback in developing as a leader. The leadership training is also seen to give an advantage in the working life. Paying attention to the needs of civil leadership skills in the training would further increase the impact on society.</p> <p>Crediting of conscript leadership training in universities and polytechnics suffers from poor knowledge of the contents of the training, conscript leaders also have a weak knowledge of crediting practices. Being able to take part in the planning of the conscript leadership training is considered important in the universities.</p> <p>The contents of the conscript leadership training are considered to be in good order but there are huge differences in the implementation of the training between and inside different units. There is need for a supplementary leadership course at the end of the enlistment. Outside instructors could be used on this course to give civil viewpoints on leadership.</p> <p>Concrete proposals of action are that there should be better resources for, and clearer responsibilities of developing the conscript leadership training. The instruction motivation of leadership instructors has to be assured, and a body in which universities are represented should be established for planning the conscript leadership training. A www-site should be established to improve the information about conscript leadership training and crediting of it, and a supplementary leadership course that also treats challenges of civil leadership should be introduced.</p>	

## Alkusanat

Vaikka koulutusjärjestelmämme palveleekin suomalaista yhteiskuntaa hyvin edistämällä tieteellistä ja taiteellista sivistystä antaen tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta, jäävät kuitenkin monet työelämässä tarvittavat taidot vähemmälle huomiolle. Eräs näistä taidoista on henkilöjohtaminen, jossa on havaittu selkeitä puutteita niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Näiden puutteiden on jopa nähty muodostavan uhan maamme kehittymiselle hyvinvointivaltiona. Tästä huolimatta koulutusjärjestelmään kuuluva henkilöjohtamisen koulutus on lastenkengissä.

Puolustusvoimissa kannetaan yleisesti huolta reserviläisarmeijan johtamisosaamisesta. Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen painopisteenä on vuodesta 1998 alkaen ollut henkilöjohtamisen taitojen kehittäminen ja koulutettavien kannustaminen elinikäiseen johtajana kehittymiseen. Johtajakoulutukseen osallistuu vuosittain noin 10 000 nuorta, joista valtaosan voidaan olettaa sijoittuvan erilaisiin johto- ja esimiesasemiin työelämässä.

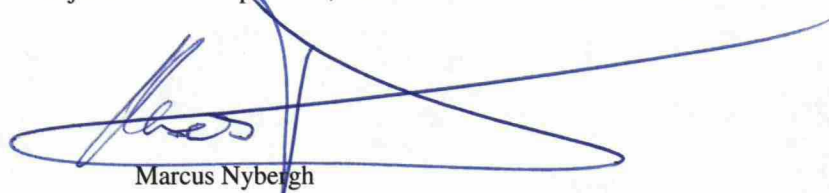
Puolustusvoimat on esittänyt varusmiesaikainen johtajakoulutuksen hyväksilukemista kolmannen asteen opinnoissa. Esitykseen on suhtauduttu kriittisesti etenkin akateemisessa maailmassa. Tosiasia on kuitenkin, että suomalaisessa yhteiskunnassa tarvitaan nykyistä parempia henkilöjohtamisen taitoja, eikä kukaan muu kuin puolustusvoimat nykyisellään tarjoa tähän liittyvää laajamittaista peruskoulutusta.

Varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella on hyvä pohja. Sitä on syytä kehittää edelleen, jotta se palvelisi puolustusvoimien tarpeita entistäkin paremmin. Kehittämistyössä on myös perusteltua huomioida siviilijohtamisen tarpeet, jolloin koulutus parhaimmillaan voi tukea suomalaisen yhteiskunnan osaamistarpeita hyvinkin suuressa määrin. Tämä edellyttää koulutuksen sisällölliseen suunnitteluun liittyvää läheistä yhteistyötä siviilipuolen edustajien, kuten oppilaitosten kanssa. Vastaavasti kolmannen asteen oppilaitosten on syytä avartaa omia katsantokantojaan puolustusvoimien tarjoamaa koulutusta kohtaan.

Tutkimuksessa on selvitetty, miten varusmiesaikaista johtajakoulutusta tulisi kehittää, jotta se entistä paremmin palvelisi sekä suomalaisen siviili- että sotilasjohtamisen tarpeita.

Tutkimuksen valvojana on toiminut professori Veikko Teikari Teknillisestä korkeakoulusta ja ohjaajina professori Aki-Mauri Huhtinen Maanpuolustuskorkeakoulusta sekä majuri Ville-Veikko Vuorio Pääesikunnan Koulutusosastolta. Esitän heille nöyrimmät kiitokseni heidän panoksestaan ja tuestaan tutkimuksessa. Haluan myös kiittää Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen henkilökuntaa tärkeästä avusta, ennakkoluulottomuudesta ja joustavuudesta tutkimuksen tekemisen suhteen. Osoitan myös kiitokseni muille tutkimushankkeessa matkan varrella tukeneille, etenkin professori Kari Heiskaselle, diplomi-insinööri Jouni Lounasmaalle, yliluutnantti Atte Löytöselle, everstiluutnantti Vesa Nissiselle, tekniikan ylioppilas Oskari Nokso-Koivistolle, teollisuusneuvos Paula Nyberghille, diplomi-insinööri Ville Taajamaalle, diplomi-insinööri Kaarlo Väisäselle sekä ennen kaikkea Maanpuolustuskorkeakoulun entiselle rehtorille, kenraalimajuri evp Aarno Vehviläiselle, joka omalla panoksellaan on mahdollistanut tämän tutkimuksen tekemisen ja monella tavalla tukenut työn varrella.

Isänmaan ja ihmiskunnan puolesta, Tekniikan kehdoissa elokuussa 2005



Marcus Nybergh



# Sisällysluettelo

Alkusanat.....	4
Sisällysluettelo .....	5
1 Johdanto .....	7
2 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen toteuttaminen .....	8
2.1 Tutkimusalueen raja.....	8
3 Varusmiespalvelus .....	9
3.1 Varusmiesaikainen johtajakoulutus.....	10
3.1.1 Johtajakoulutuksen kehittyminen puolustusvoimissa .....	10
3.1.2 Varusmiesaikainen johtajakoulutus tänään.....	10
3.1.3 Syväjohtamisen malli .....	11
4 Katsaus organisaatioteoriaan johtajuuden näkökulmasta .....	14
4.1 Johtamisen teorial.....	14
4.2 Organisaatioteoreettinen katsaus johtamiseen.....	14
4.2.1 Klassinen näkökulma johtamiseen .....	14
4.2.2 Modernistinen näkökulma johtamiseen.....	14
4.2.3 Sosiaaliskonstruktivistinen näkökulma johtamiseen .....	14
4.2.4 Postmoderni näkökulma johtamiseen .....	15
4.3 Organisaatiokulttuuri ja johtaminen .....	15
4.3.1 Sotilasorganisaation organisaatiokulttuuri ja johtaminen sotilasorganisaatiossa .....	15
5 Johtajuus ja johtajana kehittyminen .....	17
5.1 Mitä johtajuus on?.....	17
5.2 Vuorovaikutus johtajuudessa .....	17
5.3 Johtajana kehittyminen.....	18
5.4 Palautteen merkitys johtajuudessa.....	19
5.5 Johtamisen kannalta vaikeat tilanteet .....	19
6 Johtajuus Suomessa.....	20
6.1 Johtajuus suomalaisissa siviiliorganisaatioissa .....	20
6.2 Johtajuus puolustusvoimissa .....	20
6.2.1 Sotilasjohtajalta odotetut ominaisuudet.....	21
6.2.2 Rauhan ajan johtajuus.....	21
6.2.3 Sodan ajan johtajuus.....	22
7 Johtajakoulutus siviiliorganisaatioissa .....	23
7.1 Siviiliorganisaatioiden johtajakoulutuksen kehittyminen.....	23
8 Varusmiesten johtajakoulutuksen toteutus .....	24
8.1 Koulutusmateriaali .....	24
8.2 Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen toteuttamisen ohjeistus .....	24
8.2.1 Ihmisten johtamisen ja kouluttamisen perusteet.....	24
8.2.2 Ihmisten johtaminen taistelussa.....	24
8.2.3 Johtamistaidon harjoittelu kursseilla .....	25
8.2.4 Johtamistaidon jatkokurssi .....	25
8.2.5 Ohjattu johtamiskäyttäytymisen kehittäminen .....	25
8.2.6 Muut johtajakoulutuksen osatekijät.....	25
8.3 Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen haasteet.....	26
8.3.1 Henkilökunnan asennoituminen syväjohtamista kohtaan.....	26
8.3.2 Varusmiesten asennoituminen johtajakoulutukseen .....	27
8.3.3 Varusmiesaikaisenjohtajakoulutuksen tavoitteiden toteutuminen .....	27
9 Johtajakoulutuksen vaikuttavuuden arviointi .....	28
10 Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus .....	29
10.1 Varusmiesten johtajakoulutuksesta kokemat hyödyt .....	30
10.2 Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen ja yhteiskunnallisten tarpeiden kohtaaminen .....	31
11 Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukeminen .....	32
11.1 Hyväksilukemisen kriteerit .....	32
11.2 Opiskelijoiden suhtautuminen hyväksilukemiseen .....	32
12 Tutkimusmenetelmät .....	34
12.1 Opiskelijoiden tutkimussäätiö rs:ltä käyttöön saatu materiaali .....	34
12.2 Kirjallisuustutkimus .....	34

12.3	Haastattelututkimus.....	34
12.3.1	Haastattelututkimuksen tavoitteet.....	34
12.3.2	Tutkimusmetodologia.....	34
12.3.3	Haastattelukysymykset.....	37
12.3.4	Haastattelut tahot.....	37
13	Yhteenveto haastatteluista.....	39
13.1	Siviilinäkökulma johtamiseen.....	39
13.1.1	Siviiliorganisaatioiden johtamisen muuttuminen kuluneen vuosikymmenen aikana ...	39
13.1.2	Siviiliorganisaatioiden johtamisen kehittyminen tulevan vuosikymmenen aikana .....	39
13.1.3	Suomalainen johtajuus.....	39
13.1.4	Syväjohtamisen mallin käyttökelpoisuus siviiliorganisaatioissa .....	40
13.1.5	Siviilijohtamiskoulutusohjelmien pääasialliset tavoitteet.....	42
13.1.6	Vastuu johtajakoulutuksen antamisesta suomalaisessa koulutusjärjestelmässä .....	42
13.2	Varusmiesaikainen johtajakoulutus.....	44
13.2.1	Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus .....	44
13.2.2	Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen antoisuus.....	45
13.2.3	Syväjohtamiseen liittyvät ongelmatekijät varusmiesten johtajakoulutuksessa.....	45
13.2.4	Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen tunnettuus .....	45
13.2.5	Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittäminen .....	45
13.3	Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksiluettavuus.....	47
13.3.1	Hyväksilukemisen edellytykset .....	47
13.3.2	Varusmiesten kiinnostus hyväksilukemista kohtaan .....	48
13.3.3	Hyväksiluettavien opintoviikkojen määrä .....	48
13.3.4	Puolustusvoimien ja oppilaitosten välinen yhteistyö hyväksilukemisen edistämiseksi .....	48
13.3.5	Hyväksilukemiseen liittyviä ongelmakohtia.....	49
13.3.6	Hyväksilukemista edistävä johtajakoulutuksen esittely.....	49
13.3.7	Hyväksilukemismenettely .....	49
13.3.8	Hyväksiluettavuutta edistävät keskustelukumppanit.....	50
13.3.9	Tasa-arvonäkökulma varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen .....	50
13.4	Johtajakoulutusta koskevat kysymykset.....	50
13.4.1	Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen opit .....	51
13.4.2	Johtaminen J-kaudella .....	51
13.4.3	Palaute .....	51
13.4.4	Johtajakansio ja opintokirja.....	52
13.4.5	Johtajaprofiili.....	52
13.4.6	Kehityskeskustelut.....	52
13.4.7	Tiimikeskustelut .....	52
13.4.8	J-kaudella järjestetyt johtamisen jatkokurssit .....	53
13.4.9	Kantahenkilökunnan suhtautuminen johtajakoulutukseen .....	53
13.4.10	Asennoituminen syväjohtamista kohtaan .....	53
14	Johtopäätökset.....	54
14.1	Suomalaisessa yhteiskunnassa havaitut johtamisaamistarpeet .....	54
14.1.1	Miten varusmiesaikaisen johtajakoulutus vastaa suomalaisen yhteiskunnan johtamisaamistarpeita .....	54
14.1.2	Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittäminen, jotta se nykyistä paremmin vastaisi suomalaisen yhteiskunnan johtamisaamistarpeisiin .....	55
14.2	Vastuu johtajakoulutuksen antamisesta suomalaisessa yhteiskunnassa .....	55
14.3	Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus .....	56
14.4	Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukeminen .....	58
14.5	Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittämistarpeet .....	60
14.6	Lopuksi.....	63
15	Toimenpide-ehdotukset.....	64
16	Esitys jatkotutkimuksien kohteiksi.....	65
17	Yhteenveto .....	66
18	Lähdeluettelo.....	67
19	Liitteet .....	70



# 1 Johdanto

Puolustusvoimien on tarkoitus syksyllä 2005 aloittaa vuonna 1998 käyttöön otetun syväjohtamisen malliin perustuvan varusmiesten johtajakoulutusjärjestelmän tarkistaminen ja jatkokehittäminen. Johtajakoulutuksen sisällöt muuttuivat merkittävästi syväjohtamisen malliin siirtymisen myötä, ja nykyään varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen pääasiallinen painopiste on ihmisten johtamisessa ja johtajana kehittämisessä.

Syväjohtamisen malli muodostaa viitekehyksen erinomaiselle johtamiskäyttäytymiselle. Tätä mallinnetaan syväjohtamisen neljän kulmakiven, luottamuksen rakentamisen, inspiroivan tavan motivoida, älyllisen stimuloinnin ja ihmisen yksilöllisen kohtaamisen kautta. Kulmakivet toimivat peilauspintana koulutettavien omien kokemusten tulkintaa varten. Syväjohtamisen mallissa palautteen kerääminen ja analysoiminen ovat keskeisessä asemassa, sillä tämän nähdään olevan edellytys johtamiskäyttäytymisen kehittämiseksi (1, s. 218-225.)

Suomalaisten esimiesten henkilöjohtamisen taidoissa on havaittu huomattavasti parantamisen varaa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Koulutusjärjestelmämme ei kuitenkaan juuri lainkaan vastaa tähän osaamistarpeeseen. Esimerkiksi kolmannen asteen oppilaitoksilla ei nykyisellään ole riittäviä resursseja järjestää laadukasta henkilöjohtamiskoulutusta suurille massoille, eikä näiden resurssien lisääntymistä ole odotettavissa. Puolustusvoimat onkin ainoa taho, joka tarjoaa nuorille laajamittaista henkilöjohtamisen valmennusta. Tämän takia varusmiesajasta johtajakoulutusta on esitetty hyväksiluettavaksi yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen tutkinnoissa. Puolustusvoimien lisäksi asian puolesta on puhunut muun muassa pääministeri Vanhanen, joka on myös korostanut hyväksilukemisen kansantaloudellista merkitystä (2, s. 8, 58-60, 85; 3, s. 104-109; 4, s. 69; 5, s. 110.)

Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen tehtävänä on tukea yhteiskunnan kehittämistä kouluttamalla osaavia nuoria. Tämän takia myös hyväksiluettavien opintojen on palveltava suomalaisen yhteiskunnan tarpeita sen lisäksi, että ne vastaavat kyseisen oppilaitoksen asettamia laadullisia kriteereitä. Huomioimalla suomalaisessa yhteiskunnassa vallitsevat henkilöjohtamisen osaamistarpeet varusmiesajassa johtajakoulutuksessa, voisi puolustusvoimat tehdä suuren palveluksen suomalaiselle yhteiskunnalle. Tämä tarkoittaisi lähinnä tiettyjen asioiden esille tuomista, eikä niinkään suurten muutosten tekemistä nykyisiin koulutussisältöihin. Samalla kasvaisi varusmiesajaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus entisestään ja olisi omiaan puoltamaan sen hyväksilukemista kolmannen asteen oppilaitoksissa (6, s. 3; 07.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaista henkilöjohtamista suomalaisessa yhteiskunnassa peräänkuulutetaan ja miten varusmiesajainen johtajakoulutus vastaa näihin tarpeisiin. Edelleen tarkastellaan, kenen tulisi vastata johtajakoulutuksen antamisesta suomalaisessa koulutusjärjestelmässä ja selvitetään, mitä yliopistot ja ammattikorkeakoulut edellyttävät, jotta varusmiesajainen johtajakoulutus voitaisiin lukea hyväksi niiden tutkinnoissa. Lopuksi tehdään konkreettisia toimenpide-ehdotuksia varusmiesajaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden parantamiseksi ja hyväksilukemisen edistämiseksi. Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus käyttää varusmiesajaisen johtajakoulutuksen kehittämisessä.

Tutkimus koostuu kirjallisuustutkimuksesta sekä haastattelututkimuksesta, jossa 21 henkilöhaastattelun lisäksi neljässä ryhmähaastattelussa on haastateltu yhteensä 17 varusmiesjohtajaa. Haastattelujoukko koostui suomalaisia johtamisaamistarpeita tuntevista henkilöistä ja yliopistojen, puolustusvoimien sekä aiheeseen liittyvien sidosryhmien edustajista.

Tutkimuksessa keskitytään ainoastaan niin sanottuun leadership -johtamiseen eli ihmisten johtamiseen. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osalta tarkastellaan ainoastaan nykyisen varusmiesajaisen johtajakoulutuksen sisältöjen ja oppien soveltuvuutta suomalaisen yhteiskunnan tarpeisiin.

## 2 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksessa pyritään selvittämään, minkälaista johtamisosaamista suomalaisessa yhteiskunnassa peräänkuulutetaan. Tätä peilataan varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen tavoitteisiin ja selvitetään käsityksiä varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta sekä tämän kehittämistarpeista. Samalla tarkastellaan edellytyksiä johtajakoulutuksen hyväksilukemiseksi yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa. Lopuksi tehdään konkreettisia esityksiä varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittämiseksi siitä näkökulmasta, että se entistä paremmin palvelisi suomalaisen yhteiskunnan johtamisosaamistarpeita ja että koulutuksesta voitaisiin myöntää opintoviikkoja yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa.

Yksilöidyt tutkimusongelmat ovat seuraavat:

1. Minkälaista henkilöjohtamista suomalaisessa yhteiskunnassa peräänkuulutetaan
2. Kenen vastuulla johtajakoulutuksen antamisen tulisi olla
3. Mikä on nykyisen varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus
4. Mitä edellytyksiä yliopistot ja ammattikorkeakoulut asettavat varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukemiselle.

### 2.1 Tutkimusalueen rajaus

Suomen kielessä sanalla ”johtaminen” tarkoitetaan yleensä joko asioiden johtamista tai ihmisten johtamista. Englanninkielisessä kirjallisuudessa näille kahdelle johtamisen alakäsitteelle on omat sanansa. Sanalla ”management” tarkoitetaan asioiden ja organisaation johtamista ja sanalla ”leadership” tarkoitetaan ihmisten johtamista. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitos käyttää ihmisten johtamisesta sanaa ”johtajuus”, ja sanalla ”johtaminen” tarkoitetaan asioiden johtamista (8, s. 1; 9, s. 17.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään ihmisten johtamiseen, eli leadership -johtamiseen, tai johtajuuteen sekä esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen. Mikäli asiayhteydestä ei muuta ilmene, tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sanoilla johtajuus ja johtaminen ihmisen johtamista. Tutkimuksessa on myös sivuutettu varusmiesjohtajille suunnattu koulutustaidon opetus sekä tähän liittyvät pedagogiset näkökulmat.

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus on sangen lakea käsite. Tässä tutkimuksessa käsitteellä ”varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus” tarkoitetaan sitä, miten hyvin varusmiesaikainen johtajakoulutus palvelee suomalaisen yhteiskunnan johtamisosaamisen tarpeita. Yhteiskunnallista vaikuttavuutta ei pyritä mittaamaan eksplisiittisin mittarein, eikä myöskään puututa siihen, miten varusmiesaikainen johtajakoulutus vaikuttaa suomalaisessa yhteiskunnassa tapahtuvaan johtamiseen. Tarkastelu käsittää ainoastaan johtajakoulutuksen sisällön ja oppien soveltuvuuden suomalaisen yhteiskunnan tarpeisiin.



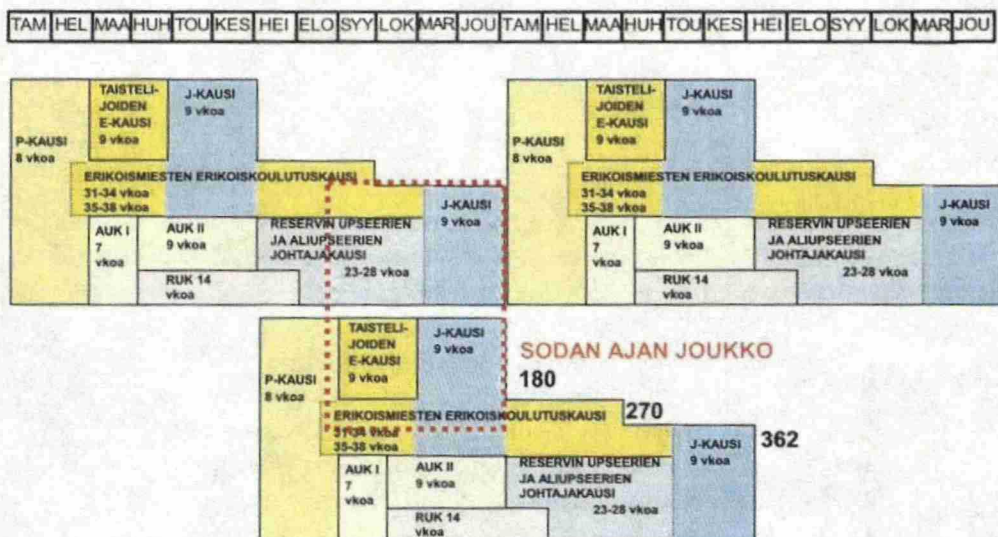
### 3 Varusmiespalvelus

Vuosittain hieman alle 30 000 miestä ja noin 500 vapaaehtoista naista suorittaa asepalveluksen. Miesten osalta määrä vastaa noin 80 % koko ikäluokan miespuolisesta väestöstä. Johtajakoulutukseen osallistuu vajaat 10 000 varusmiestä. Miehistön palvelusaika on tiettyjä erikoiskoulutettuja lukuun ottamatta 180 vuorokautta ja johtajien 362 vuorokautta keskimääräisen palvelusajan ollessa 8,55 kuukautta. Yli 90 % varusmiespalveluksen aloittajista on iältään 20 vuotta tai nuorempia, ja vain kolmannes on varusmiespalveluksen alkaessa aloittanut opintonsa yliopistossa tai ammattikorkeakoulussa, taulukko 1. Joukkotuotantoperiaatteen mukaisesti pääosa varusmiehistä sijoitetaan palveluksen jälkeen valmiisiin sodan yksiköihin, joissa he toimivat pitkälti varusmiesaikaisessa kokoonpanossa (10, s. 149-150; 11, s. 29; 12, s. 176, 218.)

**Taulukko 1. Yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa opiskelleiden varusmiesten opintojen tilanne varusmiespalveluksen alkaessa (13)**

Opiskelupaikka	AUK (%)	RUK (%)	MUUT (%)
Ammattikorkeakoulu	33 %	9 %	59 %
Yliopisto	32 %	23 %	45 %
<b>Opiskelutilanne varusmiespalveluksen alkaessa</b>			
Ei hakenut opiskelupaikkaa	9 %	5 %	5 %
Hakenut paikkaa, muttei päässyt sisään	9 %	6 %	9 %
Päässyt sisään, muttei aloittanut opintoja	50 %	56 %	58 %
1 lukukausi	21 %	20 %	17 %
1 lukuvuosi	8 %	11 %	8 %
1-2 lukuvuotta	3 %	2 %	2 %
3 lukuvuotta tai enemmän	0 %	0 %	1 %
<b>Opintojen vaihe varusmiespalveluksen alkaessa</b>			
Ei käytännössä aloittanut opintoja	69 %	69 %	72 %
Opinnot alkuvaiheessa	30 %	30 %	26 %
Opinnot keskivaiheessa	1 %	1 %	1 %
Lopputyö meneillään	0 %	0 %	0 %
Suorittanut tutkinnon	0 %	0 %	0 %

Kuvassa 1 esitetään varusmiespalveluksen jaksottelu. Alokkaat astuvat palvelukseen tammikuussa ja heinäkuussa. Kahdeksan viikon pituisen P-kauden, eli alokaskauden jälkeen varusmiehet määrätään joko aliupseerikouluun (AUK) tai miehistökoulutukseen. AUK koostuu kahdesta jaksosta. Seitsemän viikon pituinen AUK I on yhteinen kaikille johtajaksi koulutettaville ja tämän jakson aikana valitaan reserviupseerikouluun (RUK) jatkavat oppilaat. AUK II kestää yhdeksän viikkoa ja aliupseerikurssi loppuu juuri ennen seuraavan saapumiserän palvelukseen astumista. Aliupseerit vastaavat alkuvaiheessa uusien varusmiesten kouluttamisesta. Reserviupseerikurssi on viisi viikkoa pidempi kuin AUK II. Upseerikokelaat palaavat perusyksiköihin P-kauden puolessavälissä ja vastaavat omalta osaltaan alokasjoukkueiden johtamisesta. P-kauden jälkeen aliupseerit ja upseerikokelaat kouluttavat ja johtavat omaa sodanajan joukkoaan E- ja J-kausilla ja koko joukon kotiuttaminen tapahtuu samaan aikaan. Varusmiesjohtajat toimivat tulevan sodan ajan joukkonsa johtajina 5-6 kuukauden ajan (10, s. 149.)



Kuva 1. Varusmiespalveluksen jaksottelu (10, s. 149)

### 3.1 Varusmiesaikainen johtajakoulutus

#### 3.1.1 Johtajakoulutuksen kehittyminen puolustusvoimissa

Puolustusvoimissa annettava johtajakoulutus koki suuria uudistuksia 1990 -luvulla. Muutos alkoi vuonna 1995 kun ihmisten johtaminen nostettiin upseerien peruskoulutuksen painopistealueeksi. Varusmiesten osalta johtajakoulutusjärjestelmää muutettiin vuonna 1998 samalla kun siirryttiin uuteen palvelusaikajärjestelmään. Tällöin ihmisten johtamisesta tuli myös varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen painopiste. Ennen vuotta 1998 varusmiesten johtajakoulutuksessa pääpaino oli ollut taistelun johtamisessa ja taistelujohtajien kouluttamisessa. Koulutus perustui lähinnä kouluttajien omaan esimerkkiin, eikä varsinaista taidollista sisältöä juuri ollut (11, s. 29; 12, s. 77.)

Vesa Nissiselle annettiin tehtäväksi selvittää ”millaista johtajakoulutuksen tulee olla, jotta sen avulla saavutetaan pysyviä tuloksia ja jopa varusmiesajan jälkeen jatkuvaa kehitystä johtamiskäyttäytymisessä”. Nissinen loi niin kutsutun syväjohtamisen mallin, joka on edelleen käytössä niin upseerien kuin varusmiestenkin johtajakoulutuksessa. Nissinen teki aiheesta myös väitöskirjan Helsingin yliopiston Kasvatustieteelliseen tiedekuntaan (11, s. 29.)

Nykyään varusmiesaikaisessa johtajakoulutuksessa painotetaan yksilöiden johtamiskäyttäytymistä, johtajana kehittymistä ja ihmisten johtamista sekä johtajuuden kehittämistä koko suomalaisessa yhteiskunnassa. Syväjohtamisen oppien mukaan johtajana kehittyminen edellyttää, että johtaja osaa ottaa vastaan eri suunnista tulevaa palautetta ja sitoutuu oman johtajakäyttäytymisensä muuttamiseen (4, s. 69; 14, s. 68; 15, s. 37.)

#### 3.1.2 Varusmiesaikainen johtajakoulutus tänään

Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen lähtökohtana on, että kaikille varusmiesjohtajille annetaan sama muodollinen johtamistaidon koulutus. Muodollisen johtajakoulutuksen yhteiskesto on 60 tuntia, jonka lisäksi koulutukseen kuuluu runsaasti käytännön harjoittelua sekä tähän liittyvän palautteen saamista ja tämän analysoimista. Johtajakoulutuksen lisäksi koulutustaidon opetuksella on suuri merkitys. Johtajakoulutuksessa käydään läpi ja verrataan oppilaiden omia kokemuksia hyvästä ja huonosta johtajuudesta. Lisäksi koulutukseen kuuluu esimerkiksi videoharjoituksia, johtajatehtäväratoja ja case-harjoituksia. Erilaisia ryhmäkeskusteluja käytetään runsaasti opetuksen tukena. Koulutuksen toteuttajilla on varsin suuret vapausasteet ja etenkin J-kauden aikana järjestettävässä täydennyskoulutuksessa on suuria eroja eri yksiköiden välillä (1, s. 148; 12, s. 54; 14, s. 118-125; 16.)

Syväjohtamisen periaatteena on, että varsinainen johtajana kehittyminen edellyttää toimivaa palauteprosessia. Niin AUK:ssa ja RUK:ssa kuin J-kaudellakin korostetaan palautteen antamista,



saamista ja saadun palautteen analysointia ja tähän perustuvien kehityssuunnitelmien laatimista. Peruskoulutusvaiheessa vaikutetaan koulutettavan tietoihin ja asenteisiin suhteessa itsensä kehittämiseen ja luodaan edellytyksiä palautteesta oppimiselle. Saatu palaute ja laaditut kehityssuunnitelmat dokumentoidaan erilliseen johtajakansioon. Säännöllisin väliajoin järjestettävissä tiimitapaamisissa käydään vertaiskeskusteluja ja tarkastellaan yleisen toiminnan tavoitteita (12, s. 50; 14, s. 118-125.)

Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen tavoitteena on opettaa tuleville reservin johtajille tietyt käytännölliset johtamisen perustaidot sekä luoda perusta johtamiskäyttämisen elinikäiselle kehittämiselle. Koska varusmiesaikainen johtajakausi on varsin lyhyt verrattuna varusmiesajan jälkeiseen johtajuusjaksoon, oletetaan koulutusjärjestelmässä, että varsinainen johtajana kasvaminen tapahtuu siviilitehtävissä. Tämän takia varusmiesjohtajia pyritään kannustamaan itsensä ja oman johtamisensa kehittämiseen myös siviilijohtotehtävissä toimiessaan. Tätä ei myöskään nähdä ongelmana sotilasjohtamisen näkökulmasta, sillä sotilas- ja siviilijohtamisen ero on näennäinen. Siviilijohtotehtävissä tapahtuvan oppimisen roolin takia puolustusvoimilla on myös selkeä intressi yhteiskunnallisella tasolla tapahtuvaa johtamisen kehittämistä kohtaan (11, s. 20; 12, s. 51-52; 14, s. 67; 15, s. 43.)

### 3.1.3 Syväjohtamisen malli

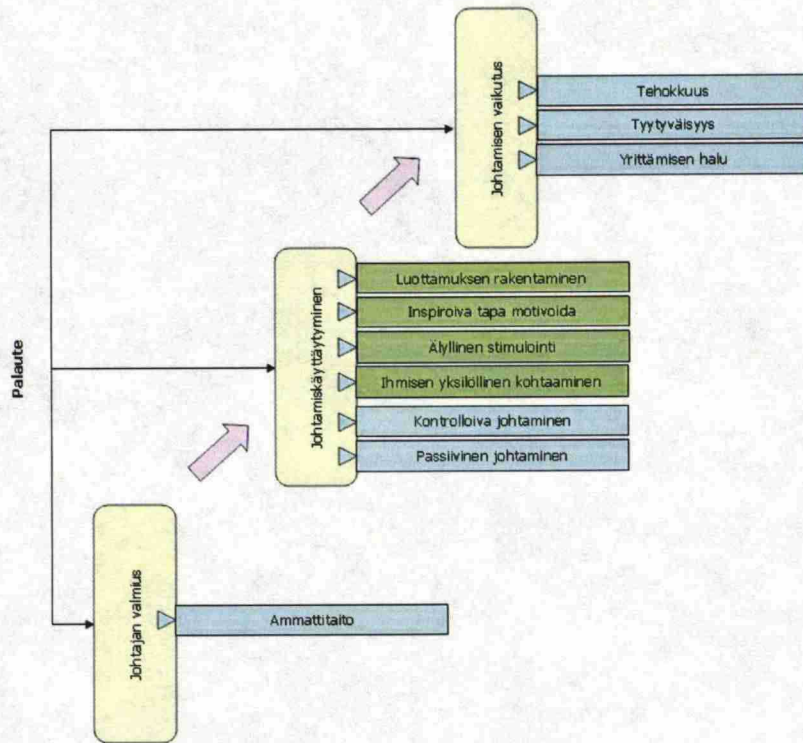
Syväjohtamisen malli on pyritty sovittamaan suomalaiseen kulttuuriin. Malli lähtee siitä perusolettamuksesta, että jokainen voi kehittyä johtajana. Mallissa muodostetaan viitekehys johtamiskäyttämismallille. Tähän kuuluu syväjohtamisen neljä kulmakiveä sekä käsitteet kontrolloiva ja passiivinen johtaminen. Viitekehyksen tarkoituksena on toimia peilauspintana koulutettavien omien kokemusten tulkintaa varten ja antaa koulutettaville perusta oman johtamiskäyttämisen kehittämiseksi palautteen avulla (1, s. 218-225; 14, s. 80; 15, s. 41.)

Syväjohtamisen malli ei ole teoria, vaan ennemmin ajattelutapa. Se ei sisällä konkreettisia esityksiä siitä, minkälainen hyvän johtajan tulisi olla, vaan pyrkii kuvaamaan universaalia ”erinomaista johtamiskäyttämistä” ja saamaan koulutettavan itse pohtimaan omaa johtamiskäyttämistään ja sitä, miten tätä voisi parantaa. Kyseessä on konstruktivistinen menetelmä, jossa oikea asenne kehittämistä kohtaan on tärkeämpää kuin tieto, sillä asenne on edellytys muutokselle. Samalla pyritään kehittämään johtajan intersubjektiveja taitoja, eli kykyä ymmärtää muita ihmisiä ja heidän käyttämistään, ja ymmärtämään miten ihmiset saadaan aidosti mukaan toimintaan ja sitoutumaan paitsi tavoitteisiin myös itsensä kehittämiseen sekä miten tärkeää on kuunnella ja pitää huolta kanssaihmisistään (14, s. 66, 80, 107; 15, s. 39-40.)

Syväjohtamisen mallin teoreettisena taustana on Richard Burnsin luoma transformationaalisen johtamisen malli. Transformationaaliset johtajat toimivat hyvänä esimerkkinä ja osaavat huomioda alaistensa motiivit ja tarpeet sekä kykenevät luomaan ja kommunikoimaan selkeän vision organisaatiolle ja sitouttamaan alaiset tämän saavuttamiseen. Ihmiset nähdään kehittämiskykyisinä yksilöinä. Tämän perusteella johtajat johtavat tietoisesti omaa kasvuprosessiaan ja tukevat alaistensa henkistä kasvua. Transformationaalisen johtajuuden ohella Burns puhuu transaktionaalisesta johtajuudesta, jossa johtaja ei välitä alaistensa tarpeista ja tavoitteista, vaan vaihtaa näiden suorituksen jonkinlaiseen palkkioon, esimerkiksi palkkaan. Tämän takia transaktionaalisen johtajuuden vaikuttavuus jää transformationaalista johtajuutta vähäisemmäksi. Transformationaalista johtamista on tutkittu ja käytetty muun muassa Israelin ja Yhdysvaltain asevoimissa, jossa sitä on hyödynnetty menestyksellisesti sotilasjohtajien koulutuksessa (11, s. 20-30; 14, s. 32; 15, s. 37-40; 17, s. 57.)

Kuvassa 2 on esitetty syväjohtamisessa tarkoitettua johtamiskäyttämisen viitekehys. Johtajalla on tietty perusvalmius, joka pitkälti perustuu hänen ammattitaitoonsa. Tähän liittyvät myös hänen aikaisemmat johtamiskokemuksensa sekä sosiaalinen taustansa. Syväjohtamisen mallissa johtamiskäyttämisen jaetaan syväjohtamisen neljään kulmakiveen sekä kontrolloivaan ja passiiviseen johtamiseen. Johtamiskäyttämisen saa aikaan vaikutuksen, jota voidaan mitata johdettavien ulosannilla, eli tehokkuudella, tyytyväisyydellä ja yrittämisen halulla. Johtamisen vaikutuksen kehittämiseksi tulee johtajan saada palautetta omasta toiminnastaan. Hänen tulee asennoitua kriittisesti saamaansa palautteeseen ja käyttää tätä oman johtamiskäyttämisen kehittämiseksi. Lisäksi hänen on tarvittaessa kehitettävä myös valmiuksiaan toimia johtajana.





**Kuva 2. Syväjohtamisen johtamiskäyttäytymisen viitekehys (1, s. 219)**

### 3.1.3.1 Johtamiskäyttäytymisen mallintaminen syväjohtamisen mallissa

Syväjohtamisen mallissa johtamiskäyttäytyminen mallinnetaan kolmella pääulottuvuudella, jotka ovat syväjohtaminen, kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen. Syväjohtamisen ulottuvuus jakautuu neljään kulmakiveen, joita ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (1, s. 218-225.)

Kontrolloivat johtajat eivät luota alaisiinsa riittävästi. Johtaja pyrkii tekemään kaikki tärkeimmät asiat itse ja uskoo että alaiset tekevät tehtävänsä hyvin vain silloin kun heitä valvotaan. Johtaja keskittyy virheiden ja normaalista poikkeavien suoritusten etsintään ja niistä rankaisemiseen. Pahimmillaan rankaiseva kontrolloiva johtaminen johtaa siihen, että ylimääräisiä riskejä ei uskalleta ottaa ja parhaat tulokset saattavat siten jäädä saavuttamatta (1, s. 218-225; 18, s. 63.)

Passiivinen johtaminen on käytännössä ei-johtajuutta. Passiivinen johtaja työskentelee pääasiassa omissa oloissaan ja hän puuttuu asioihin vasta kun on pakko. Tällöin virhe on jo tapahtunut, eivätkä alaisten toimivaltuudet riitä asian ratkaisemiseen. Johtaja ei ota kantaa asioihin, vaan pakoilee ongelmatilanteita ja välttelee vastuuta. Päätöksenteko on vaikeaa ja myöhässä (1, s. 218-225; 14, s. 102.)

Syväjohtamisen yhteydessä Nissinen puhuu myös karismaattisesta johtajuudesta. Hän näkee sen ongelmallisena, koska siitä puuttuu aito vuorovaikutus ja rakentava kriittisyys. Johtajuus on henkilöön sidottua, ja siltä puuttuu jatkuvuus (19, s. 63-64.)

### 3.1.3.2 Syväjohtamisen kulmakivet

#### *Ensimmäinen kulmakivi – luottamuksen rakentaminen*

Luottamuksen rakentamisessa korostetaan omaa esimerkkiä, vastuun kantamista, oikeudenmukaisuutta, rehellisyyttä ja tasapuolisuutta. Johtaja asettaa tarvittaessa alaisten tarpeet omien tarpeidensa edelle ja käyttää legitimiä valtaansa vain harvoin, eikä koskaan oman etunsa saavuttamiseksi. Luottamuksen rakentamiseen liittyy myös rauhallisuus ja kylmäpäisyys kriittisissä tilanteissa (1, s. 218-225; 14, s. 100; 15, s. 38.)

### *Toinen kulmakivi – inspiroiva tapa motivoida*

Inspiroivalla tavalla motivoida tarkoitetaan visiointia ja tavoitteellisuutta. Luottamus tulevaisuuteen ja optimismi vahvistavat toimintakykyä ja alaiset otetaan mukaan visioimaan tavoitteita. Johtaja käyttää omaa esimerkkiään ja jakaa tilaisuuden tullen kiitosta. Johtaja vaatii alaisiltaan paljon, mutta samalla hän on sekä kannustava että palkitseva. Alaiset näkevät yhteisen tavoitteen niin myönteisenä, että tekevät parhaansa sen saavuttamiseksi. Inspiroiva johtaja saa alaisensa löytämään työstään uutta sisältöä ja uusia haasteita. Inspiroiva tapa motivoida näkyy myös johtajan omassa innostavassa esimerkissä (1, s. 218-225; 14, s. 100-101; 15, s. 38.)

### *Kolmas kulmakivi – älyllinen stimulointi*

Älyllisesti stimuloiva johtaja tukee alaistensa innovatiivisuutta ja luovuutta hakemalla ongelmiin uusia ratkaisumahdollisuuksia ja työhön uusia näkökulmia. Hän edistää oppimista ja alaisten pyrkimystä itsenäiseen toimintakykyyn. Virheistä ei rankaista, vaan ne nähdään luonnollisena osana kehittyvän organisaation toimintaa ja niistä pyritään oppimaan. Johtaja sietää kriittisyyttä ja hän osaa sekä antaa että ottaa vastaan niin myönteistä kuin kielteistäkin palautetta (1, s. 218-225; 11, s. 36; 14, s. 101; 15, s. 39.)

### *Neljäs kulmakivi – ihmisen yksilöllinen kohtaaminen*

Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen perustuu myönteiseen ihmiskäsitykseen ja aitoon kiinnostukseen alaisista myös ihmisinä. Johtaja osaa kuunnella alaisiaan ja hänellä on aikaa heille. Hän hyväksyy yksilöiden väliset erot ja toimii tämän mukaisesti. Johtaja tuntee alaisensa ja tukee heitä niin työhön liittyvissä kysymyksissä kuin muissakin ongelmatilanteissa ja pitää huolta näistä kaikissa tilanteissa. Hän kykenee kohtaamaan inhimilliset ongelmat sekä valmentamaan alaisiaan yhä parempiin suorituksiin (1, s. 218-225; 14, s. 101; 15, s. 39.)

### *Syväjohtamisen kysymyssarja*

Syväjohtamisen kysymyssarja on Nissisen väitöskirjan yhteydessä laadittu työkalu, jonka avulla muodostetaan kuva henkilön johtamiskäyttäytymisestä. Kysymyssarjalla kerätään 360° palaute esimiehiltä, vertaisilta ja alaisilta, minkä lisäksi johtaja tekee itsearvion. Kysymyssarja käsittää 30 kysymystä, joilla mitataan johtajan valmiutta, johtamiskäyttäytymistä ja johtamisen vaikutusta (14, s. 99; 15, s. 42; 20, s. 40-41.)

Johtajan valmiudella tarkoitetaan hänen luontaisia ja opittuja piirteitään, joilla on yhteys johtajana menestymiseen. Tähän liittyvä ammattitaito kuvaa johtajan tiedollista ja taidollista valmiutta tehtävässään. Johtamiskäyttäytymisessä mitataan syväjohtamisen neljää kulmakiveä, sekä kontrolloivaa ja passiivista johtamista. Johtamisen vaikutuksilla tarkoitetaan tehokkuutta, tyytyväisyyttä ja yrittämisen halua. Syväjohtamisen kysymyssarja on esitetty liitteessä 2 (20, s. 40-41.)



## **4 Katsaus organisaatioteoriaan johtajuuden näkökulmasta**

### **4.1 Johtamisen teoriat**

Johtamisen teorioita alettiin tarkastella 1900 -luvun alkupuolella, ja nykyisin teorioita löytyy hyvinkin paljon. Sydänmaanlakka on löytänyt 65 erilaista johtamisen teoriaa viimeisen 50 vuoden ajalta. Tieteellisesti ei-perusteltuja johtamisoppeja ja -teorioita on runsaasti, mikä on omiaan sekoittamaan johtamisen kenttää. Kysymyksenä on, onko ylipäänsä mahdollista tehdä sellaista yleispätevää hyvän johtajuuden määrittystä, joka toimisi eri ympäristöissä, kuten politiikassa, yksityisellä ja julkisella sektorilla, armeijassa tai kirkossa eri kulttuuriympäristöistä puhumattakaan. Ihmisten johtaminen edellyttää nimittäin yksilön tarpeiden huomioimista, sillä jokainen meistä on erilainen ja näkee asiat omalla tavallaan. Toisaalta johtamiseen liittyvien peruskysymysten nähdään pysyneen pitkälti samanlaisina vuosikymmenestä ja vuosisadasta toiseen (4, s. 64; 17, s. 40, 76, 87; 21, s. 5.)

### **4.2 Organisaatioteoreettinen katsaus johtamiseen**

Hatch jaottelee organisaatioteoriat kolmeen pääsuuntaukseen, joita ovat modernismi, sosiaalinen konstruktivismi ja postmodernismi. Näiden ohella puhutaan myös klassisesta organisaatiokäsityksestä, jonka merkitys tänä päivänä on pieni muihin suuntauksiin verrattuna. Kuten organisaatioteoriat, kuvastavat myös johtamisteoriat kyseisenä ajanjaksona vallinneita pyrkimyksiä ja yhteiskunnallista kehitystä. Tiivistetysti voi sanoa, että teorioiden sisältö on ajan myötä muuttunut työn suorittamisesta merkityksellisyyden, oman vastuun ja oppimisen korostamiseen (5, s. 35; 22, s. 34-46.)

#### **4.2.1 Klassinen näkökulma johtamiseen**

Klassiselle näkökulmalle on tyypillistä byrokraattisuus ja voimakas hierarkkisuus. Siinä korostuu rationaalisuus ja se, että ilmiöiden nähdään olevan universaaleja, eli ympäristöstä riippumattomia. Työntekijät nähdään lähinnä tuotantovälineinä, joiden käyttäminen on johtajien tehtävä. Johtaminen tapahtuu käyttämällä valtaa alayksiköiden kautta läpi koko organisaation, eikä työntekijöillä ole roolia organisaation tai omien tehtäviensä kehittämisessä. Sotilasorganisaatiota on perinteisesti kuvattu klassisen organisaation mallityyppinä (17, s. 42-43; 23, s. 54; 24, s. 45.)

#### **4.2.2 Modernistinen näkökulma johtamiseen**

Modernismi on askel eteenpäin klassisesta näkökulmasta. Ilmiöitä tarkastellaan rationaalis-kontekstuaalisesti ulkoapäin, ja ymmärretään, etteivät ne ole universaaleja, eli toimintaympäristöllä on vaikutusta asioihin. Organisaatio suunnitellaan, ja mahdollisimman suurta osaa sen toiminnasta myös seurataan erilaisten, usein numeerisesti yksinkertaistettujen mittareiden avulla. Sama koskee suhtautumista yksilöön, jonka kuitenkin nähdään omaavan omia tunteita joita voidaan havainnoida ulkoisesti. Spontaanisuutta ei sallita, sillä tämä yhdistetään kontrollin pettämiseen (5, s. 57; 25, s. 19.)

#### **4.2.3 Sosiaaliskonstruktivistinen näkökulma johtamiseen**

Siinä, missä modernismi ei huomioi yksilön sisäistä maailmaa ja tämän ajatuksia, painotetaan konstruktivistisessä näkökulmassa sosiaalisia ilmiöitä ja sitä, että kukin luo asioista ja tapahtumista omat merkitysperspektiivinsä. Maailmankäsitys perustuu työntekijän ja työyhteisön itse ja yhdessä kokemiin asioihin, jotka tuotetaan kielellisesti puheen avulla. Ymmärtäminen ja väärinymmärtäminen tapahtuvat ihmisten, ryhmien ja kulttuurien välisessä vuorovaikutuksessa. Johtajuus tulee nähdä sosiaalisena suhteena, jossa kukin muodostaa omat käsityksensä asioista. Tämän takia johtajan on tärkeää pystyä tarkastelemaan toimintaansa alaisen näkökulmasta (1, s. 27; 14, s. 92; 21, s. 23, 34; 25, s. 18.)



#### 4.2.4 Postmoderni näkökulma johtamiseen

Postmodernissa näkökulmassa kyseenalaistetaan etenkin modernismin tapaa tarkastella asioita rationaalisesti. Aiempia käsityksiä dekonstruoidaan, pilkotaan pienemmiksi tekijöiksi, ja tarkastellaan uusien näkökulmien kautta luoden uusia käsityksiä kokonaisuudesta (22, s. 22-47.)

Koska postmodernissa näkökulmassa korostuu erilaisuuden arvokkuus, on postmodernistisen organisaatioajattelun yksiselitteinen määrittäminen vaikeaa. Yksilöiden erilaisuus ja moninaisuus sekä perinteisten kansallisten, kulttuuristen, poliittisten ja uskonnollisten raja-aitojen kyseenalaistaminen ja sekoittaminen ovat tärkeässä asemassa. Samalla kohdistetaan erityistä kritiikkiä perinteisiä valtarakenteita kohtaan, eli tyypillisesti siihen, että valta keskittyy organisaation huipulle (22, s. 22-47.)

Postmoderni näkökulma yhdistetään usein postindustrialistiseen yhteiskuntaan ja organisaatioihin, joita kuvaa joustavuus, pieni yksikkökooko, epäformaalisuus ja joustavuus. Organisaatiot ovat aiempaa osallistuvampia ja löyhempiä ja työntekijöiden virikkeitä eroavat suuresti perinteisestä. Postmodernismi liitetään usein myös globalisaatioon sekä verkottuneisiin ja virtuaalisiin organisaatioihin, joita tyypillisesti esiintyy informaatioteknologian puolella sekä palvelualoilla (22, s. 22-47; 26, s. 34-35.)

Postindustrialistisille organisaatioille tyypillinen perinteisen auktoriteetin kyseenalaistuminen on merkittävää johtamisen kannalta. Kun työntekijä perinteisesti on nähty lähinnä tuotannon välineenä, korostuu nyt hänen osaamisensa merkitys. Toiminta tapahtuu usein erilaisissa ryhmissä, joiden jäsenet ovat keskenään tasa-arvoisia. Esimiehiä ei nähdä olevan, vaan yksilöt johtavat itse omaa toimintaansa. Johtamisessa korostuu lisäksi työntekijöiden korkea vapausaste ja heidän sitoutumisensa toimeensa. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset nähdään kumppaneina, jotka usein tietävät omasta työstään esimiehiään enemmän. Ihmisiä ei kohdella alaisina, vaan pikemmin vapaaehtoistyöntekijöinä, sillä se mikä motivoi palkatta työskentelevää vapaaehtoista, motivoi myös palkallista työntekijää. Motivoivia tekijöitä voivat olla tyydytyksen saaminen työstä, haasteet, uskominen organisaation tarkoitukseen, jatkuva oppiminen ja onnistuminen sekä oman työn tulosten näkeminen. Yksilönä kasvamista varten annetaan tilaa ja virheistä oppimista pidetään arvossa. Tämän takia mahdollisiin virheisiin ei puututa heti, elleivät ne aiheuta suuren taloudellisen tappion vaaraa (5, s. 32-33, 44, 56; 17, s. 140.)

### 4.3 Organisaatiokulttuuri ja johtaminen

Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat näkyvät tekijät ja piilosymboliikka. Näkyviä tekijöitä ovat lähinnä erilaiset symbolit sekä fyysiset artefaktit, kuten sisustus ja pukeutumistyyli. Piilosymboliikkaan kuuluvat työyhteisön mieliala, kommunikaation raja-aidat ja toiminnan avoimuus sekä erilaiset käyttäytymismallit, kuten johtamiskulttuuri. Konstruktivistisesta näkökulmasta organisaatiokulttuuri voidaan nähdä organisaation jäsenten muodostamien tulkintojen tulona (25, s. 18; 27, s. 9-13, 183.)

Organisaatiokulttuuri luo pohjan johtajuudelle ja sen kehittymiselle. Samalla johtajilla on merkittävä rooli organisaatiokulttuurin muodostamisessa, sillä he pystyvät vaikuttamaan sen kehittymiseen organisaation muita jäseniä enemmän. Toisaalta johtajan on osattava sopeuttaa johtamisensa organisaation arvojen, kulttuurin ja rakenteen mukaan. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös suuresti organisaatioiden menestykseen. Organisaatiot, joissa esimiehet jakavat mahdollisimman yhtenäisen arvomaailman, ovat osoittaneet pärjäävänsä muita paremmin (5, s. 51; 17, s. 82; 27, s. 316-318.)

Johtajuudella on suuri merkitys organisaatiokulttuurissa. Muun muassa tehtävänannon henkilökohtaisuuteen ja suorittamisen valvontaan perustuva alaisen ja esimiehen välinen ”valta-välimatka” vaikuttaa suuresti organisaation dynaamisuuteen ja työmotivaatioon. Johtamisen vaikutus organisaation toimintakulttuuriin näkyy kriisitilanteissa: Onko kyseessä ollut rajoittaminen ja innovatiivisuuden tukahduttaminen vai kokonaistavoitteen tukeminen (27, s. 64, 105.)

#### 4.3.1 Sotilasorganisaation organisaatiokulttuuri ja johtaminen sotilasorganisaatiossa

Sotilasorganisaation toiminnassa nähdään kolme eri ympäristöä, joissa organisaation toiminta ja johtaminen eroavat suuresti toisistaan. Näitä ovat rauhan aika, sodan uhan aika sekä sodan aika (23, s. 54-55.)

Sotilasorganisaatio eroaa siviiliorganisaatioista autoritäärisyytensä ja tottelevaisuuden edellyttämisen kautta. Sotilasorganisaatiossa vallitsee voimakkaasti kerrostunut sosiaalinen järjestelmä, jossa

hierarkia perustuu virallisiin säädöksiin. Yksilöllä on vain vähän vaikuttamismahdollisuuksia ja oma-aloitteisuutta vieroksutaan perinteisesti (18, s. 65; 23, s. 54-55.)

Sotilasorganisaatiossa klassiseen organisaatioteoriaan liitettävät byrokraattisuus ja autoritäärisyys kohtaavat konstruktivistisen näkemyksen siitä, että organisaation toiminnan takana ovat yksittäiset ihmiset, joihin vaikuttaa näiden luoma sosiaalinen järjestelmä sekä yksilön sisäiset tuntemukset. Tämän takia sotilasorganisaatiolta toisinaan edellytettävä konemainen suorittaminen ei ole mahdollista, vaan pyritään kompromissiin, jossa toteutuvat sekä selkeys ja kurinalaisuus että yksilöllinen oma-aloitteinen toiminta. Tästä näkökulmasta sotilasorganisaatiossa toimivat pitkälti samat periaatteet kuin siviilimaailmassa. Toisaalta niiden toteutumista vaikeuttavat sotilasorganisaation muut ominaisuudet, kuten selkeyden tavoittelu, hierarkkisuus ja kurinalaisuus. Tämän ristiriidan tunnistaminen ja ymmärtäminen on nykyaikaisen sotilasorganisaation keskeinen haaste. Sotilasjohtamista kuvaa myös se, että johtajalla on siviilijohtamiseen verrattuna hyvin laajat rankaisemisen valtuudet, kun taas palkitsemisen mahdollisuuksien ovat sangen rajalliset (1, s. 115; 18, s. 69.)

Sotilasorganisaatioon byrokraattisuus koskee etenkin rauhan ajan organisaatiota. Sodan aikana ja taistelussa useat byrokraattiset ominaisuudet katoavat. Säännöistä ja säädöksistä joko luovutaan tai niiden merkitys vähenee ja johtamistaito korostuu verrattuna muodolliseen valta-asemaan (28, s. 30.)



## 5 Johtajuus ja johtajana kehittyminen

### 5.1 Mitä johtajuus on?

Johtajuus on kahden tai useamman osapuolen välistä vuorovaikutusta, jossa joku johtaa ja muut syystä tai toisesta suostuvat tähän. Perustuivatpa johtajan antamat käskyt hänen asemaansa tai ei, voi hän antaa niitä vastustusta herättämättä ainoastaan mikäli käskyt koetaan oikeutetuiksi. Johtajuuteen liittyy myös kyky tehdä päätöksiä epävarmuuden ja epätietoisuuden vallitessa. Kaikki johtajuus ei ole määritettyä, vaan organisaatioissa on myös paljon epävirallista otettua ja jaettua johtajuutta. Nämä epäviralliset johtajat ovat joukon vaikuttajajaksilöitä ja mielipidejohtajia. Lähiympäristö havainnoi ja usein myös jäljittelee heidän reaktioitaan ja käyttäytymistään (3, s. 107; 8, s. 15; 18, s. 22-25; 29, s. 2.)

Onnistuneen johtajuuden edellytyksenä on aina johtajan halu johtaa. Tämän lisäksi tarvitaan johtajuutta tukevia tietoja, taitoja, osaamista ja kyvykkyyttä. Halun ja näiden kykyjen tulee olla hyvässä tasapainossa keskenään. Optimaalisesta johtajatyypistä ja erinomaisesta johtajuudesta on kirjoitettu runsaasti johtamistaidon kirjallisuudessa. Jotkut ovat tehneet listauksia hyvän johtajan ominaisuuksista, mutta aiheeseen liittyen on tehty sangen vähän tieteellistä tutkimusta. Yleisin käsitys lienee kuitenkin, ettei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa johtajatyyppeä tai johtamistapaa, vaan erilaisissa ryhmissä ja eri tilanteissa vaaditaan erilaista johtamistapaa. Tärkeintä on, että johtaja ymmärtää vallitsevaa kulttuuria, on oma itsensä ja tunnistaa sekä omat vahvuutensa että kehittymisalueensa. Hänen on omattava hyvä itsetuntemus sekä osattava johtaa omaa itseään ja tilanteen niin vaatiessa myös muuttaa johtamiskäyttäytymistään. Johtajuuden haasteet ovat hyvin monitahoisia, koska ihmiset eroavat suuresti toisistaan niin ajatusten ja tunteiden kuin toiveiden ja unelmien, tarpeiden ja pelkojen, tavoitteiden, vahvuuksien sekä heikkouksien osalta. Tämän takia johtajalta edellytetään ihmissuhdeosaamista, tunne-elämän kypsyä ja analyttisyyttä. Tietyn spesifin johtamismallin luominen itselleen ja liiallinen siihen tukeutuminen voi jopa toimia luovan kehityksen jarruna. Tämän takia tulee ennen oppia tunnistamaan ihmisen suoritukseen vaikuttavia tekijöitä (1, s. 51; 123; 5, s. 169; 8, s. 15; 17, s. 68; 18, s. 22-25; 27, s. 170-171, 231; 30, s. 6-7; 32, s. 39-40; 33, s. 10.)

Erinomaisen johtajuuden vastapainona Åhman esittää tekijöitä, jotka vaikuttavat epäonnistuneeseen johtamiseen. Näitä ovat muun muassa huono itsetuntemus ja epäaitous sekä kyvyttömyys ottaa vastaan ja antaa rehellistä palautetta. Ongelmallisia ovat oman toimintansa kyseenalaistamatta jättäminen ja se, ettei myönnä omia virheitään vaan on aina olevinaan oikeassa. Huonoon johtajuuteen liitetään myös se, ettei huomioi muiden mielipiteitä ja osaamista (32, s. 47-48.)

Johtaminen perustuu luottamukseen. Tämä luottamus syntyy pidemmällä aikavälillä ja edellytyksenä on, että johtaja on avoin ja pystyy myöntämään omat virheensä. Tämän takia arvostetaan johtajaa, joka on oma itsensä, eikä esitä olevansa täydellinen. Johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien tulee myös olla sopuoinnussa alaisten ominaisuuksien, toiminnan ja tavoitteiden kanssa (8, s. 9; 32, s. 42-43, 51; 34, s. 45.)

Åhman korostaa, että johtajan tulee myös osata johtaa itseään. Johtajan omat arvot korostuvat johtajana toimiessa ja johtajan on toimittava niiden arvojen ja asioiden mukaan, joihin hän uskoo. Lisäksi johtajan tulee pystyä tiedostamaan, tunnistamaan ja tarvittaessa muuttamaan paradigmojaan, uskomuksiaan ja asenteitaan. Hyvä itsetunto auttaa tuntemaan itsensä sekä omat rajoituksensa ja oppimaan virheistään. Collins käyttää samasta asiasta ”ikkuna-peili” -vertauskuvaa. Etevimmit johtajat kykenevät katsomaan itseään ja toimintaansa kriittisesti peiliin asioiden ollessa huonosti. Asioiden ollessa hyvin he katsovat ulos ikkunasta nähdäkseen kenelle myönteisen palautteen voisi kohdistaa. He eivät kiitä itseään menestyksestä eivätkä syytä huonoa onnea, kun asiat menevät huonosti (5, s. 47-48, 51; 35, s. 35.)

### 5.2 Vuorovaikutus johtajuudessa

Johtaminen on käytännössä pitkälti ihmisten välistä vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa oman organisaation sekä sidosryhmien kanssa. Tutkimusten mukaan johtajien ajankäytöstä 70 - 90 % menee erilaiseen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutustilanteet ovat hyvin erilaisia vaihdellen aina virallisista kokouksista ja keskusteluista sähköpostiviesteihin ja käytäväkeskusteluihin. Vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu ihmisten välisten tunteiden ymmärtämisessä, konfliktien ratkaisemisessa ja neuvotteluissa. Vuorovaikutus on myös tärkeässä asemassa ihmisten välisessä kommunikaatiossa ja



arkisessa seurallisuudessa. Näin johtaja saa ihmiset mukaan toimintaan ja antamaan itsestään mahdollisimman paljon irti. Konstruktivismilla on suuri merkitys vuorovaikutuksessa, sillä ihmiset eivät reagoi sanoihin ja tekoihin, vaan näiden muodostamiin merkityksiin ja johtajan onkin hyvin tärkeä mieltää minkälaisiin merkitystulkintoihin hänen toimintansa johtaa. Tästä huolimatta vain harva johtaja kiinnittää huomiota kommunikointitaitoihinsa (1, s. 49, 122; 5, s. 178; 8, s. 14; 14, s. 91-92; 19, s. 130; 21, s. 52-53; 29, s. 15-16.)

Vuorovaikutuksen merkitystä korostaa se, että organisaatiossa tulee välttää sellaisia tulkintaristiriitoja, jotka estävät yhtenäisten käsitysten syntyminen sen toiminnasta ja tavoitteista. Tässä vuorovaikutus ja siihen liittyvä tiedon välittyminen ovat tärkeässä asemassa. Vuorovaikutuksessa ei niinkään ole kysymys tekemisestä, vaan yksinkertaisesti läsnäolosta ja näkymisestä. Johtajan tulee osoittaa aitoa kiinnostusta ihmisiä kohtaan ja halua kuunnella heitä. Se, että esimiehellä on aikaa alaistensa kuuntelemista varten, on vuorovaikutuksellisesti lähes yhtä tärkeää kuin että hän toimii tiedon välittäjänä. Työhyvinvoinnin kannalta on myös tärkeää, että ihmiset voivat keskustella esimiehensä kanssa muistakin kuin pelkästään työhön liittyvistä asioista. Johtajan tulee pystyä tunnistamaan työyhteisössä vallitsevat vuorovaikutustarpeet ja näiden pohjalta luoda itselleen kuva organisaation sisäisistä ongelmista ja ihmisten ajatuksista. Tässä kaikkein paras työkalu on kuunteleminen. Mitä herkemmin johtaja osaa reagoida työyhteisöstä tuleviin signaaleihin, sitä paremmin hän pystyy myös vastaamaan niihin (8, s. 8, 114-115, 157, 171; 27, s. 324-325; 34, s. 45.)

Siihen, että ihmiset eivät toimi odotusten mukaisesti vaikuttaa usein se, että he eivät tiedä miksi ja miten heidän tulisi tehdä jotain. Tällaisia ongelmia on perinteisesti tarkasteltu esimiehen näkökulmasta. Tässä tarkastelukulmassa on kuitenkin ongelmana se, että jokainen luo omat käsityksensä asioista, jolloin esimiehen ja alaisen näkemykset samasta asiasta voivat olla hyvinkin erilaiset. Paras tapa saada tietää, mitä muiden ihmisten mielessä liikkuu, on vilpittön vuoropuhelu heidän kanssaan (8, s. 14; 32, s. 105; 36, s. 56.)

Ihmiset esittävät tunteitaan ja reagoivat asioihin hyvin erilaisilla tavoilla. Tämän takia vuorovaikutustilanteet ovat täynnä tunneiminoja, mikä korostaa kuuntelemisen ja tulkittamisen merkitystä. Johtajan näkökulmasta on myös tärkeää hallita omia tunteitaan, jottei pahenna vaikeaa tilannetta entisestään. Mikäli tunteet pääsevät valloilleen tai kontakti muuten heikkenee, kantaa johtaja aina vastuun vuorovaikutussuhteen ylläpitämisestä (1, s. 50; 14, s. 92; 27, s. 152; 29, s. 15-16.)

### 5.3 Johtajana kehittyminen

Jokainen voi kehittyä johtajana tiettyynajaan saakka. Tämä kehittyminen edellyttää kykyä muuttaa omia arvoja, asenteita ja ajattelutapoja. Johtajana kehittyminen on elinikäinen prosessi, jonka takia johtamiskäyttäytyminen ei muutu muutaman luennon myötä, vaan aito kehittyminen edellyttää jatkuvaa systemaattista oppimista. Lyhytkestoisilla ja kovasti markkinoiduilla johtajakoulutuksilla, joissa käytetään usein vaihtuvia valmennustyökaluja, ei saavuteta toivottuja tuloksia. Johtajakoulutusohjelmia pidetäänkin usein varsin tehottomina. Kun tähän lisätään sekalaiset arvoprosessit, työilmapiiri- ja palautekyselyt, joihin ei paneuduta kovinkaan syvällisesti, ei ole ihme, että erilaisiin johtajakoulutuksiin ja ismeihin on kyllästytty (31, s. 95, 118-124.)

Tutkimusten mukaan lyhyeen johtajakoulutukseen osallistuneet henkilöt ovat taipuvaisia palaamaan vanhoihin toimintatapoihinsa sen sijaan, että muuttaisivat näitä pysyvästi. Tämän takia suositaankin pitkäkestoisempia valmennusohjelmia. Johtajakoulutukseen tulee mielellään sitoutua pari vuodeksi. Tällöin painopisteenä on käytännön johtamisen harjoittelu ja omien kokemusten reflektointi. Tämän päivän johtajakoulutukset perustuvat yleensä omien kokemusten hyödyntämiseen ja reflektointiin, erilaisiin 360° palautejärjestelmiin ja henkilökohtaiseen työn ohessa tapahtuvaan valmennukseen. Kurssiluontoinen koulutus on selvästi taka-alalla. Kurssien merkityksenä nähdään lähinnä johtajien välisten verkostojen luominen ja hyödyntäminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen johtajien välillä. Eräs tehokas vaihtoehto muodollisille koulutuksille on oman tiimin kanssa keskusteleminen siitä, minkälaista johtamista toivotaan (1, s. 66, 147; 17, s. 10, 129; 31, s. 95, 118-124; 32, s. 168-171.)

Sydämaänlakan mukaan johtamiskoulutuksessa kunnostautuneita oppilaita kuvaa hyvä motivaatio, avoin luonne, oppimiskyky, hyvä itsensä johtaminen ja se, että omaa riittävästi johtajuuskokemusta, jotta osaa esittää oikeita kysymyksiä. Johtajana kehittymisen suurimpana esteenä on johtaja itse sekä muuttumista ja johtajana kehittymistä koskevat asenteet (17, s. 10, 29.)



## 5.4 Palautteen merkitys johtajuudessa

Palautteen kerääminen ja analysoiminen on erottamaton osa johtajana kehittymistä. Palautteen avulla voidaan vaikuttaa sekä johtamiskäyttäytymisen että johtajan valmiuden muutokseen. Jotta palautteesta saisi kaiken irti, tulee sen mahdollistaa omien näkemysten vertaaminen esimiehen, alaisten ja vertaisten näkemyksiin. Palautetta annettaessa ja sitä tulkittaessa tulee olla sekä rehellinen että kriittinen itselle ja muille. Palaute, niin kielteinen kuin myönteinenkin, on kyettävä vastaanottamaan. Palaute aiheuttaa usein tunneaalton, jonka käsitteleminen edellyttää palautteen saajalta kritiikin sietokykyä ja hänellä tulee olla riittävästi tahtoa, kykyä ja uskallusta kehittää itseään, jotta palaute oikeasti vaikuttaisi johtamiskäyttäytymiseen. Kehittymiskykyisen johtajan tunnistaakin siitä, että hänellä on valmius kriittiseen itsearviointiin ja hyödyntää saamaansa palautetta ennakkoluulottomasti. Tärkeää on myös, että palautetta käytetään ensisijaisesti yksilön kasvun tukemista varten. Palautteen yhdistämisestä koviin tekijöihin, kuten palkitsemiseen, tulee välttää (1, s. 54-57; 11, s. 33; 14, s. 96; 17, s. 131; 31, s. 40; 32, s. 34, 37.)

Palautetta voi kerätä erilaisten palautejärjestelmien avulla, mutta työyhteisössä tapahtuva nimettömän palautteen kerääminen on niin ikään koettu tehokkaaksi. Palautetta voi myös saada arkisten keskusteluiden kautta tai kehityskeskusteluista. Kehityskeskustelut ovat hyvä työkalu, jos niitä osataan käyttää oikein. Ne eivät saa olla tilaisuus, jossa pelkästään esimies puhuu, vaan vuorovaikutuksen tulee olla kaksisuuntaista ja alaisenkin on voitava antaa esimiehelleen palautetta. Palautteen saamisen ja työhön liittyvistä asioista avoimesti keskustelemisen on myös todettu vähentävän työstressiä. Valitettavasti suomalaisissa organisaatioissa ei kovinkaan usein kerätä systemaattista palautetta, eivätkä esimiehet aina osaa antaa alaisilleen rakentavaa palautetta. Palautetilanteen ilmapiiri vaikuttaakin ratkaisevasti siihen, tukeeko saatu palaute oppimista vai pidetäänkö sitä turhana muodollisuutena. Ihmiset suhtautuvat palautteeseen yksilöllisesti ja usein käy niin, että palautetta ei hyväksytä tai se ymmärretään väärin. Tämän takia on tärkeää, että palautteen saamiseen liitetään valmennusta siitä, miten palautetta tulee hyödyntää. Palautteen tavoitteena on muutoksen aikaansaaminen johtajan johtamiskäyttäytymiseen. Tämän takia on myös tärkeää, että tämän kehittymistä seurataan objektiivisella mittarilla (5, s. 91-92; 8, s. 165; 12, s. 55; 14, s. 95-97; 17, s. 131; 37, s. 85; 38, s. 31.)

## 5.5 Johtamisen kannalta vaikeat tilanteet

Kaikki johtajat joutuvat joskus vaikeiden johtamistilanteiden eteen. Johtajan tehtävä ei kuitenkaan saa olla konfliktien syntymisen välttäminen, vaan hänen on kohdattava vaikeat tilanteet ja otettava niistä hyöty irti. Vaikeissa tilanteissa saattaa onnistua tai tehdä virheitä, mutta kaikkein tärkeintä on, että tilanteeseen joutumisesta ja siitä selviämisestä ottaa opikseen. Tämän takia erilaisia johtamisen kannalta ongelmallisia tilanteita on hedelmällistä reflektoida ja analysoida jälkeenpäin. Ähmanin mukaan vaikeat tilanteet liittyvät aina ihmisiin, joko omaan itseensä, toisiin ihmisiin, heidän johtamiseensa tai heidän kanssaan tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Johtajuuden näkökulmasta tyypillisiä ongelmatilanteita ovat muun muassa irtisanomiset, negatiivisen palautteen antaminen, organisaation johtaminen ja organisaation muutostilanteesta kommunikointi. Henkilökohtaisella tasolla vaikeiksi koetaan esimiestehtävään siirtyminen ja työuupumus. Johtajuuden merkitys korostuu myös taloudellisessa kriisitilanteessa (5, s. 180-181; 14, s. 32; 39, s. 11.)

## 6 Johtajuus Suomessa

### 6.1 Johtajuus suomalaisissa siviiliorganisaatioissa

Johtamisen peruskysymysten ja osa-alueiden nähdään olevan samankaltaisia niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Johtaminen suomalaisessa työelämässä on muuttunut suuresti viime vuosina. Organisaatioita on madallettu, mikä on aiheuttanut etenkin työnjohdon tehtäväkuvan muuttumisen autoritäärisestä esimiehestä valmentajaksi. Ihmisten johtaminen on entistä useammin innostamista ja motivoimista. Nykyisen johtajasukupolven eläkkeelle jääminen tulee aiheuttamaan suuren haasteen johtamiselle. 85 % julkisen sektorin nykyisestä ylimmästä johdosta ja 55 % keskijohdosta on nimittäin jäämässä eläkkeelle vuoteen 2012 mennessä ja tilanne on samansuuntainen myös yksityisellä sektorilla (2, s. 63; 3, s. 104-109; 40, s. 2.)

Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö nähdään johtamisen vaikeimpana osa-alueena sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Temmeksen mukaan ongelmia koetaan olevan erityisesti palkkausjärjestelmän ja palkitsemisen keinojen rajoittuneisuudessa, henkilöstön kehittämisen riittämättömissä voimavaroissa, koetussa työilmapiiirissä sekä esimiestyön laadussa. Etenkin hyvästä henkilöjohtamisesta nähdään olevan selkeä pula. Esimiesten vuorovaikutustaitoja pidetään puutteellisina, eikä esimiestyöhön liittyvää vuorovaikutusta vaikuteta arvostettavan. Temmes epäileekin, että ongelman ydin saattaa olla työyhteisön sosiaalisten suhteiden laadussa. Samoihin päätelmiin on päädytty muissakin valtionhallintoa koskevissa raporteissa. Myös Elinkeinoelämän valtuuskunnan (EVA) raportissa "Suomen menestyksen eväät" puututaan johtajuuden kehittämistarpeisiin todeten, että johtajuus on kriisissä. EVA:n mukaan tavoitteet ja päätökset eivät vie asioita eteenpäin, vaan asioita siirrellään ja päättämättömyydestä syytetään milloin mitään (2, s. 8, 24, 58-60, 85; 17, s. 9-10; 41, s. 24-29; 42, s. 13; 43, s. 1.)

Henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön taitojen nähdään olevan oleellisia tuloksellisen toiminnan aikaansaamiseksi. Henkilöstön johtamisessa ja esimiesvastuun tunnistamisessa tarvitaan uudenlaista valmiutta. Tässä korostuvat yleiset henkilöjohtamistaidot sekä valmius yhteistoimintaan ja jaettuun johtamiseen henkilöstön kanssa. Johtajavalinnoissa tullaan tulevaisuudessa painottamaan huomattavasti nykyistä enemmän johtamistaitoja, etenkin henkilöstöjohtamisen valmiutta (2, s. 23, 83; 42, s. 10, 24; 43, s. 2.)

Ongelmia on myös asiantuntijaorganisaatioissa, joissa esimiestaidot ja -käytännöt ovat kirjavia ja henkilöjohtaminen koetaan vaikeaksi, jopa välttämättömäksi pahaksi. Tähän liittyy myös se, että kaikki esimiehet eivät ole itse halunneet esimiesasemaan, vaan he ovat ajautuneet tähän (5, s. 110; 38, s. 19.)

### 6.2 Johtajuus puolustusvoimissa

Puolustusvoimissa määritetään kolme johtamisen kannalta erilaista toimintaympäristöä. Avoin toimintaympäristö muistuttaa postindustrialistista organisaatiota, ja sitä kuvaavat verkottuneisuus ja matalat organisaatiot. Johtamisen fokus on oppimisen mahdollistamisessa ja tukemisessa. Avoimessa ympäristössä korostuvat asiantuntijuus, rakennemuutokset, kansainvälistyminen ja yhteiskunnallinen läpinäkyvyys. Hyviä esimerkki puolustusvoimien sisällä toimivista avoimista toimintaympäristöistä ovat rauhan aikaiset tutkimusyksiköt ja -laitokset (19, s. 48-52.)

Rajoitetussa toimintaympäristössä organisaatorakenteet ja toimintatavat ovat vakiintuneet, ja voimakasta organisaatiokulttuuria korostavat korkea ja hierarkkinen linja-esikuntaorganisaatio sekä yksilön rajoitettu toiminnan vapaus. Esimiehillä on merkittävä rooli toimintaympäristön muokkaamisessa ja henkilöstön motivoimisessa (19, s. 48-52.)

Kolmatta toimintaympäristöä kutsutaan minimalistiseksi, ja sitä kuvastaa sodan ajan ympäristö yksilön näkökulmasta katsottuna. Minimalistisessa toimintaympäristössä korostuu erittäin voimakas henkinen ja fyysinen stressi ja näistä seuraavat reaktiot. Yksilön toiminnan vapaus on erittäin rajoitettu. Minimalistisia toimintaympäristöjä voi ilmetä muuallakin kuin sotilaskontekstissa ja sodan aikana. Kysymys onkin ennen kaikkea siitä, miten yksilö itse kokee tilanteen (19, s. 48-52.)

Sotilasjohtamiseen yhdistetään perinteisesti klassisen organisaation tunnuspiirteet täyttävät rajoitettu ja minimalistinen toimintaympäristö. Rauhan aikana monelle syntyy mielikuva, että johtajuus on organisaation antaman arvovallan, selkeiden käskyjen ja kovan äänen käyttämistä. Vaikka tilanne



saattaa olla tämän kaltainen alokasaikana, ei johtajan ulkoinen arvovalta pitkän päälle päde alaisiin. Sotilasjohtamisen uudessa kulttuurissa pyritäänkin siirtämään johtamisen painopiste pelkästä käskemisestä ja käskyjen tinkimättömästä noudattamisesta alaisia sitouttavaan johtamiseen. Muutos ei muuta vastuuta päätöksenteosta ja tämän johtajakeskeisyyttä, mutta edellyttää johtajan käyttäytymiseltä entistä enemmän. Ihmisten johtamisen osalta johtamisen nähdään puolustusvoimissa olevan pitkälti samanlaista kuin siviiliorganisaatioissa, sillä se kohdistuu ihmisiin, joten tavoitteena tulisi olla avoimeen vuorovaikutukseen ja ihmisten innostamiseen pääseminen. Puolustusvoimien sisällä on myös johtamiskulttuurieroja hierarkkisesta tasasta tai toiminnallisista piirteistä, kuten esikunnasta tai tutkimuslaitoksesta, riippuen. Kuten siviiliorganisaatioissakaan, ei myöskään puolustusvoimissa ole aina painotettu johtajuusosaamista johtajavalintoja tehtäessä, vaan valintaperusteena on pääasiassa ollut ammattipätevyys (4, s. 61-63; 18, s. 70; 19, s. 38; 24, s. 41-43; 28, s. 147.)

Puolustusvoimissa painotetaan oppivien organisaatioiden merkitystä, mikä edellyttää oppivia ihmisiä. Tästä näkökulmasta johtajana kehittymistä korostetaan suuresti ja sillä nähdään myös olevan vaikutusta Suomen tulevaisuuteen ja menestykseen. Puolustusvoimissa on myös pohdittu minkälainen organisointi- ja johtamistavan tulisi olla, jotta se tukisi ihmisten välistä vuorovaikutusta ja muutosvalmiutta. Tärkeänä on pidetty ihmisten sosiaalisen ja subjektiivisen maailman huomioimista, joka vaikuttaa ihmisten väliseen luottamukseen ja työyhteisön moraaliin. Tässä on todettu parantamisen varaa, sillä etenkin siviilien ja naisten osalta ilmenee tyytymättömyyttä esimiesten sosiaaliin kykyihin, ja korkeasti koulutettujen siviilien luottamus esimieheen on todettu huolestuttavan alhaiseksi, esimiehet koetaan etäisiksi ja autoritäärisiksi. Virkavirheen pelko on yleistä, sillä esimiehet etsivät mahdollista syyllistä ennen kuin selvittävät mistä virheet johtuvat (15, s. 43; 28, s. 139-147.)

### **6.2.1 Sotilasjohtajalta odotetut ominaisuudet**

Sotilasjohtajalta odotettuja ominaisuuksia käsitellään syväjohtamisen mallin lisäksi muun muassa Yleisessä palvelusohjesäännössä ja Sotilasjohtaja -kirjoissa. Yleisessä palvelusohjesäännössä todetaan, että ”esimiehen tulee olla alaisiaan kohtaan oikeudenmukainen ja huolehtia heidän hyvinvoinnistaan, hankkia tietoja heidän toiveistaan, ohjata ja neuvoa heitä sekä pyrkiä olemaan heille hyvänä ja kannustavana esimerkkinä. Tehtävissään kunnostuneita tulee kiittää ja tarvittaessa palkita”. Oma joukko on opittava tuntemaan ja siihen on pystyttävä luomaan luottamusta. Ihmisten johtaminen on myös sotilasympäristössä pitkälti ihmisten välistä vuorovaikutusta. Tähän liittyy myös se, että johtajan tulee antaa alaisilleen tarvittavia tietoja, jotta nämä voisivat ymmärtää toiminnan tarkoituksen, jolloin he voivat toimia itseohjautuvasti ja heidän motivaationsa kasvaa. Johtajan tulee myös olla rehellinen ja oikeudenmukainen alaisiaan kohtaan. Kadeteille tehdyn kyselyn perusteella huono johtaja vastaa stereotyyppistä sotilasjohtajaa, jolle on tunnusomaista huutaminen, alaisten haukkuminen sekä syyllistäminen johtajan itsensä tekemistä virheistä. Näiden kriteerien nähdään useimmiten osuvan varusmiesjohtajiin. Sotilasorganisaation heikkoutena nähdään myös, ettei henkilöstön kyvykkyyttä osata hyödyntää optimaalisesti, eikä tehdystä työstä kiitetä riittävän usein. Onkin olennaista kysyä, miten sotilasorganisaatio sallii luovan ajattelun ja motivoi tähän (4, s. 70-71; 18, s. 72; 23, s. 123; 28, s. 140, 151; 44, s. 11.)

### **6.2.2 Rauhan ajan johtajuus**

Rauhan aikana sotilasorganisaatio toimii rajoitetussa toimintaympäristössä ennalta määrätty toimintatavat omaavan perinteisen linjaorganisaatiomallin mukaisesti. Samalla perusyksikön pitäisi pystyä toimimaan oppivan organisaation tavoin ja muun muassa tukea johtajana kehittymistä. Johtajuudessa luodaan perusteet sodan ajan johtajuutta varten, mikä näkyy selkeissä päätösketjuissa, käskyttämisessä sekä johtajan vastuun korostamisessa. Eräänä rauhan ajan johtamisen haasteena nähdään, miten autoritaarinen toimintamalli kyetään säilyttämään siviiliyhteiskunnan muuttuessa ja täten kouliintumaan sodan ajan johtamistoimintaan. Sodan ajan vaatimusten täyttämällä ei kuitenkaan voi selittää tehotonta johtamiskulttuuria. Rauhan aikana onkin sopeuduttava ympäröivän yhteiskunnan muutokseen varsinkin, jos tämä ei ole ristiriidassa sotilasorganisaation päätehtävän kanssa (1, s. 127, 139, 153; 15, s. 40; 19, s. 48-52; 24, s. 43-44, 67.)

### 6.2.3 Sodan ajan johtajuus

Sodan ajan johtamisessa yksilön toimintaympäristö voi olla minimalistinen, mutta toisaalta taistelukentän muuttuvat ja vaikeasti ennustettavat olosuhteet edellyttävät niin organisaatiolta kuin yksilöltä sopeutumiskykyä alati muuttuviin tilanteisiin ja oma-aloitteisuus korostuu kaikilla tasoilla. Kaikessa rajoittuneisuudessaan sodan ajan johtajuudessa on havaittavissa tiettyjä postindustrialistiselle organisaatiolle ominaisia piirteitä, mutta organisaatio on kuitenkin tiukasti sidottu linjaesikuntaorganisaatioon ja johtajan selkeä asema ja jakamaton vastuu korostuvat (1, s. 117, 138; 4, s. 117-118; 15, s. 40; 19, s. 32; 24, s. 44.)

Taistelussa johtajan on osattava sovittaa yhteen vastuunsa tehtävästä ja alaisistaan sekä hallitsemaan niin omat kuin alaistensaakin pelot ja tunteet. Alaiset ja vertaiset on tilanteen niin salliessa otettava mukaan päätöksentekoprosessiin, jolloin myös luottamus ja motivaatio kasvavat, transformatiivisen johtajuuden onkin todettu vähentävän stressiä taistelukentällä (1, s. 90; 4, s. 118-119; 18, s. 64; 19, s. 32-37.)



## 7 Johtajakoulutus siviiliorganisaatioissa

Henkilöjohtamisen kehittämisen nähdään parantavan organisaation kannattavuutta, sillä erillistä johtajuushyödykettä ei voi ostaa, vaan olemassa olevat ihmiset on saatava kehittymään johtajina. Siviiliorganisaatioiden johtajakoulutuksessa pyritään pitkään aikajänteeseen, jolloin koulutuksella on parempi vaikuttavuus ja asiat pysyvät mielessä. Koulutuksessa painotetaan koulutusmenetelmien merkitystä. Käytännön johtajuuden kehittäminen on vuorovaikutusta ja oppimista, jossa oppiminen tapahtuu palautteen avulla ja asioista keskusteltaessa. Palautteen tulee olla välitöntä ja koulutettavalle tulee ennen palautteen antamista antaa mahdollisuus itse arvioida omaa suoritustaan. Luentoihin perustuvasta koulutuksesta ei jää kovinkaan paljoa käteen. Tehokkaaseen valmennukseen yhdistetään myös koulutettavan hyvä itsetuntemus, tämän taustalla oleva itsereflektointi, 360° palautteen kerääminen ja analysointi sekä mentorointi. Valmennuksissa painotetaan ulkopuolisten valmentajien merkitystä, jolloin koulutustilanteesta tulee avoimempi. On kuitenkin tärkeää, että ulkopuolinen valmentaja tuntee kyseisen organisaation toimintaympäristön. Kouluttajan pääasiallisena tehtävänä on saada oppilas muodostamaan omat käsityksensä, jonka perusteella laaditaan henkilökohtainen kehitysohjelma. Perinteisiä luentopohjaisia koulutusohjelmia hyödynnetään kuitenkin paljon, sillä niiden järjestäminen on helppoa. Näitä ei kuitenkaan pidetä oppimisen kannalta tehokkaina. Kinnunen onkin havainnut, että 30 minuutin palaute-ohjaussessioilla voi olla yhtä suuri vaikutus johtamiskäyttäytymisen muutokseen kuin päivän mittaisella seminaarilla (1, s. 137, 151; 2, s. 75-80; 5, s. 94-96, 202-203; 11, s. 63; 17, s. 2; 34, s. 45-47; 31, s. 149-150.)

Useimmat ihmiset oppivat parhaiten johtamaan käytännön harjoittelun myötä. Kehittämistapahtumalla tulisikin olla yhteys käytäntöön, ja koulutettavan pitäisi pystyä linkittämään se omaan työhönsä esimerkiksi esimerkkitapausten avulla. Tällöin koulutuksen tuloksellisuus ja motivaatio on myös parhaimmillaan. Myös verkostoituminen on myös tärkeää johtajakoulutuksessa, sillä tämä mahdollistaa benchmarkauksen ja best practices -tiedon tiedon levittämisen avaten valmennettaville uusia näkökulmia. Samalla esimiehenä ja johtajana toimimisen identiteetti vahvistuu (2, s. 75-80; 4, s. 69; 5, s. 92, 189; 17, s. 2; 45, s. 11.)

Johtajana kehittymien edellyttää hyvin henkilökohtaisia ja syvälle meneviä prosesseja, joiden myötä johtamiskäyttäytymistään ja sen perustana olevaa valmiutta voi muuttaa. Tämän takia johtajakoulutukseen ei pitäisikään määrätä ketään, koska jos koulutettava ei itse ole valmis kehittämään itseään, ei tässä voi auttaa kukaan muukaan. Toisaalta muiden koulutukseen osallistuvien henkilöiden myönteiset kokemukset johtajana kehittymisestä voivat saada sellaisetkin innostumaan, jotka eivät muuten olisi olleet kiinnostuneita koulutuksesta (5, s. 213; 14, s. 64.)

Nuorille johtajille suunnatussa johtajakoulutuksessa on hyvä antaa perustietoja johtamisesta, samalla on tärkeä opettaa itsensä ymmärtämistä ja kykyä ymmärtää muiden näkökulmia ja muiden kanssa dialogissa toimimista (5, s. 36).

Eräs johtajavalmennuksen muoto on mentorointi, jossa kokeneempi henkilö tukee toisen kehittymistä antamalla oman tietämyksensä ja kokemuksensa tämän käyttöön. Mentori voi toimia usealla eri tavalla, kuten kontaktien luojana, rohkaisijana, kuuntelijana, kaukupohjana tai kommentaattorina. Mentorointi voi tapahtua erilaisissa muodoissa, henkilökohtaisen mentoroinnin lisäksi on olemassa muun muassa ryhmä-, vertais- ja alaismentorointia. Mentoroinnin merkityksen ennustetaan kasvavan tulevaisuudessa (5, s. 35, 92-93; 17, s. 33.)

### 7.1 Siviiliorganisaatioiden johtajakoulutuksen kehittyminen

Vastaisuudessa ihmisten johtamiseen liittyvän koulutuksen määrä ja prioriteetti tulee lisääntymään merkittävästi. Johtajien lisäksi koulutus tulee kohdistumaan myös alaisiin, ja näiden rooli koulutuksissa tulee korostumaan. Koulutuksen pitää pystyä valmentamaan johtamiseen hyvin erilaisissa organisaatioissa ja kulttuureissa. Työkaluina tulevat korostumaan palautteen kerääminen ja analysointi, henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laatiminen ja näiden toteutumisen seuraaminen sekä kehityskeskustelut. Viimeksi mainittujen laadun parantaminen on tärkeässä asemassa. Johtajakoulutus tulee tapahtumaan oman työn yhteydessä ja se tulee olemaan valmennuksen kaltaista (2, s. 9, 60, 80; 17, s. 77; 41, s. 33-37.)

## 8 Varusmiesten johtajakoulutuksen toteutus

Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen tavoitteena on asiaa koskevan pysyväsasiakirjan mukaan: ”rakentaa koulutettaville tiedollinen ja taidollinen perusta sotilasjohtamiseen harjaannuttamalla heidät oman sodan ajan joukkonsa kouluttamiseen ja johtamiseen. Vaativin tavoite liittyy kuitenkin koulutettavien asenteisiin.

Varusmiesjohtajaa rohkaistaan oman sekä muiden johtamiskäyttäytymisen havainnointiin, kokemusten pohdintaan ja sitä kautta jatkuvaan itsensä kehittämiseen johtajana. Koska johtajana kehittymisen tulee jatkua myös reservissä, on myönteisen itsensä kehittämisen asenteen osuus koulutuksen tavoitteissa ratkaiseva” (16).

Koulutussisällöt jakautuvat kolmeen pääasialliseen osioon. AUK I:n aikana käsitellään ihmisen johtamisen ja kouluttamisen perusteita, AUK II:n ja RUK:n aikana opetussuunnitelmaan kuuluu ihmisten johtaminen taistelussa ja johtamistaidon käytännön harjoittelu. J-kaudella järjestetään johtamistaidon jatkokurssi, jonka lisäksi varusmiesjohtajille tarjotaan ohjattua johtamiskäyttäytymisen kehittämistä. Tällöin perehdytetään myös tiimityöskentelyyn ja käydään kehityskeskusteluita oman kouluttajan kanssa. Opetussuunnitelmaan kuuluu myös koulutustaidon opettamista. Pysyväsasiakirjassa on määritetty kutakin osatekijää koskevien tuntien määrät, jotka on edelleen muunnettu opintoviikoiksi. Kokonaisuudessaan johtaja- ja koulutustaidon koulutukseen laajuus on 800 tuntia, eli 20 opintoviikkoa. Näistä noin 11,5 opintoviikkoa liittyy varusmiesten johtamiskoulutukseen, loput kouluttamistaidon koulutukseen (16.)

### 8.1 Koulutusmateriaali

Pysyväsasiakirjan mukaan varusmiesten johtajakoulutuksen materiaali koostuu sotilasjohtaja- ja johtajakoulutus -vihkosesta ja erillisestä koulutushenkilökunnalle tarkoitetusta opetusmateriaalikansioista. Koulutusta tukevaan peruskirjallisuuteen kuuluvat kirjat Puolustusvoimien johtajakoulutus, Sotilaspedagogiikan perusteet, Toimintakyky sotilaspedagogiikassa, Johtajakoulutus murroksessa sekä Sotilasjohtaja I ja II. Täydentävään materiaaliin kuuluvat Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä, Uuteen johtajakoulutukseen, Koulutuksen suunnittelu ja johtaminen, Kadettien pedagoginen asiantuntijuus, Army leadership, Ammatillinen kasvu työelämässä, Oppiminen ja koulutus sekä Sotilasorganisaation kulttuuri (16; 46.)

### 8.2 Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen toteuttamisen ohjeistus

#### 8.2.1 Ihmisten johtamisen ja kouluttamisen perusteet

AUK I:n aikana toteuttavan 20 tuntia kestävä kurssin tavoitteena on saada koulutettavat ymmärtämään ihmis- ja itsetuntemuksen sekä myönteisen ihmiskäsityksen merkitys. Kurssilla keskustellaan johtamisen arvoista. Tavoitteena on myös saada koulutettavat hyväksymään johtajana kehittyminen oman johtajuutensa lähtökohdaksi (16.)

Opetussisältö koostuu (suluissa oppituntien lukumäärä) johtamisen arvoista ja etiikasta (2 h), ihmistuntemuksen perusteista (2 h), johtamisen ihmiskuvasta (3 h), itsetuntemuksen perusteista (3 h) ja johtajana kehittymisestä (3 h.) Lisäksi kirjoitetaan essee siitä, minkälainen johtaja koulutettava haluaa olla ja käydään palautekeskusteluja pareittain tai ryhmässä. Edellä mainituissa kokonaisuuksissa käsitellään myös, mikä johtamisessa on arvokasta ja tavoiteltavaa, yksilöiden erilaisuutta, yksilön tarpeiden huomioimista, palautetta johtajana kehittymisen perusedellytyksenä ja johtajana kehittymiseen liittyvää prosessia ja tämän edellytyksiä. Opetusmenetelmissä korostuvat opetuskeskustelut ja ryhmätyöskentely (16.)

#### 8.2.2 Ihmisten johtaminen taistelussa

AUK II:n ja RUK:n aikana toteutettavan 40 tuntia kestävä kurssin tavoitteena on saada koulutettavat tuntemaan taistelujohtamisen erityispiirteet sekä syväjohtamisen mallin pääsisältö. Koulutettavat tutustuvat syväjohtamisen mallin soveltamiseen taistelussa sekä rauhan ajan perusyksikössä. Opetussisältö koostuu sodan ja taistelun kuvasta (2 h), ihmisestä taistelussa (8 h), omien



johtajakokemusten purkamisesta (5 h), syväjohtamisen mallin esittelystä ja soveltamisesta (7 h) ja johtajatehtäväradasta (17 h.) Lisäksi kirjoitetaan essee siitä, miten itse voisi soveltaa syväjohtamisen mallia ja tehdä arvio omasta johtajuudesta sekä käydään palautekeskusteluja pareittain tai ryhmässä. Edellä mainituissa kokonaisuuksissa käsitellään myös sodan aikaisia kokemuksia, ryhmäkiinteyttä, erilaisia johtamiskäyttäytymisen malleja ja verrataan syväjohtamista perinteiseen johtajuuteen. Johtajakokemusten purkamisessa käydään kouluttajan johdolla läpi omia johtamiskokemuksia. Johtajatehtäväradalla käsitellään johtamiskäyttäytymistä alaisten, vertaisten ja esimiesten kanssa niin rauhan- kuin sodanajan tilanteissa. Opetusmenetelmissä korostuvat ryhmätyöt ja opetuskeskustelut. Koulutuksessa suositellaan myös käytettävän videomateriaalia ja veteraanien kokemuksia (16.)

### **8.2.3 Johtamistaidon harjoittelu kursseilla**

AUK II:n ja RUK:n aikana toteutettavan ohjatun harjoittelun tavoitteena on antaa koulutettaville edellytykset harjaantua johtajatehtävissä. Ohjauksella, harjoittelulla ja palautejärjestelmillä luodaan edellytykset sille, että johtaja osaa toimia itsenäisesti J-kaudella. Harjoittelun tärkeimpinä menetelminä ovat oman ja muiden oppilaiden johtamisvalmiuden ja -käyttäytymisen analyttinen arviointi sekä palautejärjestelmä. Suoritettuja tehtäviä seuraa henkilökohtainen palautekeskustelu ja arviointi. Arviointi koostuu itse-, vertais- ja esimiesarviointeista. Tapahtumat kirjataan opintokirjaan (16.)

### **8.2.4 Johtamistaidon jatkokurssi**

J-kaudella toteutettavan 40 tuntia kestävä kurssin tavoitteena on saada koulutettavat tuntemaan omaa johtamistasoaan ylemmän tason johtamisen perusteet ja ymmärtämään sotilaallisen johtamisprosessiin ja ennakoivan johtamisen mallin periaatteet. Opetussisältö koostuu kyseeseen tulevien yksiköiden organisaation, varustuksen ja käytön läpikäymisestä sekä toiminnan suunnittelusta (8 h), taistelun suunnittelusta (8 h) sekä kartta- ja käskynantoharjoituksesta (24 h) (16.)

### **8.2.5 Ohjattu johtamiskäyttäytymisen kehittäminen**

J-kaudella toteutettavan 260 tuntia kestävä kokonaisuuden tavoitteena on kehittää varusmiesjohtajia oppimisen ohjaamisessa ja saada nämä sitoutumaan itsensä kehittämiseen myös varusmiesajan jälkeen. Kasvatustavoitteissa korostetaan myönteisen asenteen luomista. Ohjattuun opetukseen liittyy myös sotilaskurin käsittely. Muilta osin korostetaan omista kokemuksista oppimista ja palautejärjestelmien käyttöä kouluttajan kanssa käytävät palautekeskustelut mukaan lukien (16.)

### **8.2.6 Muut johtajakoulutuksen osatekijät**

#### **8.2.6.1 Johtajakansio**

Johtajakansio jaetaan AUK I:n alussa. Kansioon on tarkoitus kerätä tärkeimmät opetusmateriaalit, harjoitusten palauteomakkeet, johtajaprofiilit, avoimet palautteet, itsearviointit ja kehityssuunnitelmat. Kansio toimii johtajana kehittymisen muistina, jonka tehtävänä on myös reserviin siirtymisen jälkeen osoittaa johtajan käyttäytymisessä tapahtunut muutos. Kansion on myös tarkoitus palvella varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksiluettavuutta (1, s. 153; 12, s. 57; 14, s. 144.)

#### **8.2.6.2 Opintokirja**

Opintokirjan tavoitteena on aktivoida koulutettavat seuraamaan omaa koulutustaan, johtamistoimintaansa ja johtajana kehittymistään. Siihen on tarkoitus kirjata päivittäisen koulutuksen tapahtumat. Opintokirjaan merkittävät tiedot käytetään hyväksi kouluttajan kanssa käytävässä loppupalautekeskustelussa, palvelustodistuksen täyttämässä ja reservin johtajan kehityssuunnitelman laatimisessa (47, s. 2.)

#### **8.2.6.3 Johtajaprofiili**

Johtajaprofiili laaditaan syväjohtamisen kysymyssarjan avulla. Ennen johtajaprofiilin laatimista tulee yksikön päällikön johdolla motivoida vastaajat rehelliseen ja huolelliseen palautteen antoon.

Varusmiesjohtaja analysoi saamansa syväjohtamisen kysymyssarjaan perustuvan palautteen (12, s. 56-57; 20, s. 16.)

#### 8.2.6.4 Kausipalaute ja kehityskeskustelut

Kausipalautteen tarkoituksena on tuottaa laaja-alaista tietoa varusmiesjohtajan johtamiskäyttäytymisestä. Kausipalaute suositellaan toteutettavan johtajille P-, E- ja J-kausien päätteeksi. Kausipalaute perustuu koko toimintaympäristöstä syväjohtamisen kysymyssarjalla tehtyyn johtajaprofiiliin. Johtajaprofiilin tekemisen yhteydessä arvioidaan myös kouluttajat. Johtajaprofiilinsa saatuaan varusmiesjohtaja analysoi itse johtamiskäyttäytymistään syväjohtamisen kysymyssarjan tulkintaohjeen perusteella. Analyysin yhteydessä tulisi myös keskustella vertaisten kanssa. Kun analyysi on saatu valmiiksi hakeudutaan kouluttajan kanssa käytävään kehityskeskusteluun. Kehityskeskustelussa varusmiesjohtaja esittää ensin omat johtajuuttaan koskevat havaintonsa kouluttajan kuunnellessa. Tämän jälkeen palautteesta keskustellaan ja varusmiesjohtaja määrittelee itselleen yhden konkreettisen kehittymisalueen, jonka perusteella hän pyrkii kehittämään omaa käytöstään seuraavien kahden kuukauden aikana. Varusmiesjohtajaa kehoitetaan myös purkamaan saamansa palaute omien alaistensa kanssa (12, s. 56-57; 14, s. 142-144.)

#### 8.2.6.5 Tiimityöskentely

Tiimityöskentelyn tavoitteena on muun muassa, että varusmiesjohtajat pohtivat yksikön vakiintuneita toimintatapoja ja tekevät perusteltuja kehittämisesityksiä yksikön päällikölle, yhdenmukaistavat hyväksi havaittuja johtamis- ja koulutuskäytäntöjä ja pohtivat yhdessä ratkaisumalleja ongelmalliseksi havaittuihin tilanteisiin sekä huomaavat käytännössä johtajuuteen liittyvät yhteiset kehittämistarpeet ja rohkaistuvat tukemaan toistensa kehittymistä. Vähintään kerran kuukaudessa, mutta mielellään viikoittain järjestettävät tiimitapaamiset tulee aikatauluttaa yksikön viikoittaisiin kouluttajapuhutteluihin siten, että tietoa voidaan siirtää nopeasti. Alkuvaiheessa tapaamiset toteutetaan yksikön päällikön tai johtajakoulutusvastaavan ohjauksessa, myöhemmässä vaiheessa varusmiesjohtajien omaehtoisena ryhmätyöskentelynä. Tapaamiset ovat kokouksen kaltaisia ja jokainen johtaja toimii vuorollaan tilaisuuden puheenjohtajana ja sihteerinä. Tapaamiseen valmistautumista ja itse tapaamista varten varataan kuhunkin aikaa 1-3 tuntia (16.)

### 8.3 Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen haasteet

#### 8.3.1 Henkilökunnan asennoituminen syväjohtamista kohtaan

Kouluttajien asenteilla on suuri merkitys koulutustavoitteiden saavuttamisessa. Varusmiesten johtajakoulutuksen osalta tämä tarkoittaa, että kouluttajien tulisi sisäistää syväjohtamisen malli sekä tähän liittyvä uusi ajattelutapa ja toimia näiden mukaisesti. Vaikka puolustusvoimien johtamiskulttuuria onkin pyritty aktiivisesti muuttamaan, ei syväjohtamisen koulutusohjelmalle asetettuja tavoitteita ole saavutettu toivotulla tavalla. Tähän saattaa liittyä se, että syväjohtamisen malli otettiin käyttöön käskemällä ennen kuin kentällä oli ymmärretty, mistä on kyse. Jotkut pitävät mallia monimutkaisena, minkä lisäksi sillä nähdään olevan työllistävä vaikutus. Syväjohtamisen malli onkin kohdannut suurta vastustusta osassa joukko-osastoista ja johtajakoulutuksen taso vaihtelee suuresti niin joukko-osastojen kuin näiden sisäisten perusyksiköiden välillä (12, s. 70; 20, s. 42; 23, s. 48, 68-70.)

Arkiset rutiinit vievät niin paljon aikaa, ettei kantahenkilökunnalle jää aikaa oman johtamisensa kehittämiseen. Kinnunen toteaa, ettei henkilökunta käytä olemassa olevia työkaluja kerätäkseen palautetta omasta johtamiskäyttäytymisestään eikä myöskään pyri määrätietoisesti kehittämään omaa johtamistaan. Muutenkin vaikutetaan suhtautuvan skeptisesti jatkuvaan alaisilta tapahtuvaan ”millainen minä olen johtajana” -kyselyyn. Moni kouluttaja on itse nuori ja etsii vielä itseään johtajana. Nissinen herättääkin kysymyksen, mikä on näiden nuorten kouluttajien valmius toimia varusmiesjohtajiensa valmentajina (1, s. 150; 11, s. 61, 138, 220; 14, s. 139; 19, s. 158.)

Sotilaskurista, suorasta käskyvallasta ja jakamattoman johtajuuden puolesta on myös oltu huolissaan. Nissisen mukaan syväjohtaminen ei ole mitenkään ristiriidassa näiden kanssa. Esimerkiksi sotilaskuri voidaan jaotella ulkoiseen ja sisäiseen kuriin, joista ensiksi mainittu assosioidaan perinteiseen sotilaskuriin. Sisäinen kuri perustuu yksilön tai joukon sisäiseen toimintamotivaatioon. Kontrollioivat johtajat painottavat muodollista ulkoista kuria ja syväjohtajat uskovat enemmän sisäiseen kuriin. Näiden välinen tasapaino riippuu kulloisestakin tilanteesta, mutta on selvää, että syväjohtaminen tulee



ohjaamaan kuria sisäisen kurin suuntaan. Tämä ei merkitse ulkoisen kurin heikkenemistä niin kauan kun johtaja pystyy perustelemaan toimintansa. Syväjohtamisen malli on sen sijaan omiaan vähentämään tarkoituksetonta sotilasjohtajan mielivallasta lähtevää toimintaa ja simputusta (15, s. 41.)

### 8.3.2 Varusmiesten asennoituminen johtajakoulutukseen

Nissinen toteaa, ettei syväjohtamisen malli aukea läheskään kaikille varusmiesjohtajille näiden elämän- ja johtamiskokemuksen vähäisyyden takia. Samanlaisia johtopäätöksiä voidaan vetää Pohjoisella maanpuolustusalueella vuonna 2003 tehdystä kyselystä, jonka mukaan noin puolet vastanneista varusmiesjohtajista on pyrkinyt kehittämään johtajakäyttäytymistään saamansa palautteen avulla. Kokelaiden suhteutuminen johtamiskäyttäytymisensä kehittämiseen oli jonkin verran ryhmänjohtajien suhtautumista parempaa (12, s. 80; 15, s. 42.)

Vajaa kolmannes vastaa olevansa osittain tai täysin samaa mieltä kysymykseen onko kerännyt aktiivisesti palautetta ja tehnyt itsearvion ennen kouluttajan kanssa käytävää keskustelua. Vajaat puolet vastaa kysymykseen olevansa osittain tai täysin eri mieltä. Vastaus on jokseenkin ristiriidassa kysymyksen *"Ymmärsin johtaja- ja kouluttajakoulutuksen tavoitteet ja päämäärät"* kanssa, johon yli 80 % vastasi olevansa osittain tai täysin samaa mieltä (12, s. 76, 82.)

### 8.3.3 Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen tavoitteiden toteutuminen

Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen osatekijöiden toteutuminen vaikuttaa heikolta Pohjoisella maanpuolustusalueella vuosina 2001-2003 tehdyissä selvityksissä. Varusmiesjohtajien tietämys johtajakoulutuksen osa-alueista sekä siihen kuuluvista tiimi- ja kehittämiskeskusteluista todetaan huonoksi. Välitöntä palautetta koetaan saadun riittävästi, mutta kirjallisen palautteen määrään ollaan huomattavasti tyytymättömpiä. Väittämää todentaa se, että vain 20 % kantahenkilökunnasta ilmoittaa antavansa säännöllisesti kirjallista palautetta. Vastaavasti varusmiesjohtajat pitävät saamaansa palautetta puutteellisena ja pääosin negatiivisena. Tyytymättömyyttä osoitetaan myös J-kaudella järjestettävään täydentävään johtamiskoulutukseen, tai oikeastaan tämän puutteeseen (12, s. 66-67, 81.)

Johtajakansiotaan ilmoittaa ylläpitävänsä reilut puolet vastaajista, mutta eri mieltä tästä on noin kolmannes vastaajista. Kokelaat ovat asiassa jonkin verran ryhmänjohtajia aktiivisempia. Tilanne näyttää muutenkin olevan se, että kokelaat huomioidaan ryhmänjohtajia paremmin. Varusmiesjohtajat eivät myöskään ole tyytyväisiä siihen, miten kantahenkilökunta arvostaa heidän työtään (12, s. 71-72, 82.)

Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen tavoitteiden toteutumista ei ole arvioitu laajemmin koska nykyinen koulutusjärjestelmä on ollut käytössä vain muutaman vuoden ajan. Nissisen mukaan perusyksiköitasolla tapahtuvaan arviointiin on valmius vuosien 2004 - 2006 tienoilla, jolloin pääosa perusyksiköiden päälliköistä sekä nuoremmat kouluttajat ovat itse läpikäyneet uusimuotoisen johtajakoulutuksen (14, s. 72.)

## 9 Johtajakoulutuksen vaikuttavuuden arviointi

Johtajakoulutuksen vaikuttavuuden yksiselitteinen arviointi on vaikeaa. Koska johtajakoulutuksessa suositaan työn ohessa oppimista ja pitkää aikajännettä, on myös vaikea todentaa, että juuri johtamiskoulutus on vaikuttanut johtamiskäyttäytymisen muuttumiseen. Arvioinnista puhuttaessa tuleekin täsmentää, millaista vaikuttavuutta tarkoitetaan. Arvioinnin kohteena voivat olla esimerkiksi lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet, koulutuksen sisällöt, rakenne, koulutusmenetelmät, koulutustapahtuman aikainen vuorovaikutus, koulutuksen soveltuvuus organisaatiokulttuuriin, ajankäyttö tai hintatehokkuus (5, s. 97; 11, s. 180.)

Arvioinnin tulisi pyrkiä selvittämään millaisia oppimistuloksia koulutus tuottaa ja miten mahdolliset erot voidaan selittää. Koulutuksen vaikuttavuutta arvioitaessa tulee määrittää, millä perustella ja millä aikavälillä tapahtuvaa vaikuttavuutta halutaan mitata. Palautteessa ja arvioinnin tuloksissa on suuri ero riippuen siitä, onko kyseessä välittömästi tilaisuuden jälkeen annettu reaktiopalaute, oppiminen vai käyttäytymisen muutos. Koulutuksen lopullista tuloksellisuutta tarkasteltaessa tulee aikaperspektiivin olla hyvinkin pitkä, jolloin varsinaisen koulutuksen rooli helposti hämärtyy. Reaktiopalaute voidaan hyödyntää lähinnä koulutustilaisuuden tai -menetelmän kehittämisessä, mutta se ei kuvaa koulutuksen varsinaista vaikuttavuutta. Oppimisessa tarkastellaan asenteiden ja tietojen sekä taitojen muuttumista suhteellisen lyhyellä aikavälillä. Käyttäytymisen muutos on hidas prosessi, jonka takia tähän liittyvien mittausten välillä on oltava riittävästi aikaa (5, s. 97-100.)

Jotta arviointi onnistuisi, tulee arviointimenetelmät määrittää jo koulutuksen suunnitteluvaiheessa. Arvioinnissa tulisi ensisijaisesti painottua laadulliseen palautteeseen, mutta koska tämän kerääminen on vaikeaa, keskitytään valitettavasti usein huomattavasti paljon vähemmän valaiseviin kvantitatiivisiin tekijöihin. Hyväksi havaittu ja relevantti tapa kerätä laadullista palautetta on koulutukseen osallistuneiden henkilöiden omien subjektiivisten arvioiden kerääminen koulutuksen vaikuttavuudesta. 360° palautteen hyödyntäminen on koettu hyväksi vaikuttavuuden arviointimenetelmäksi (5, s. 97-100; 11, s. 181.)

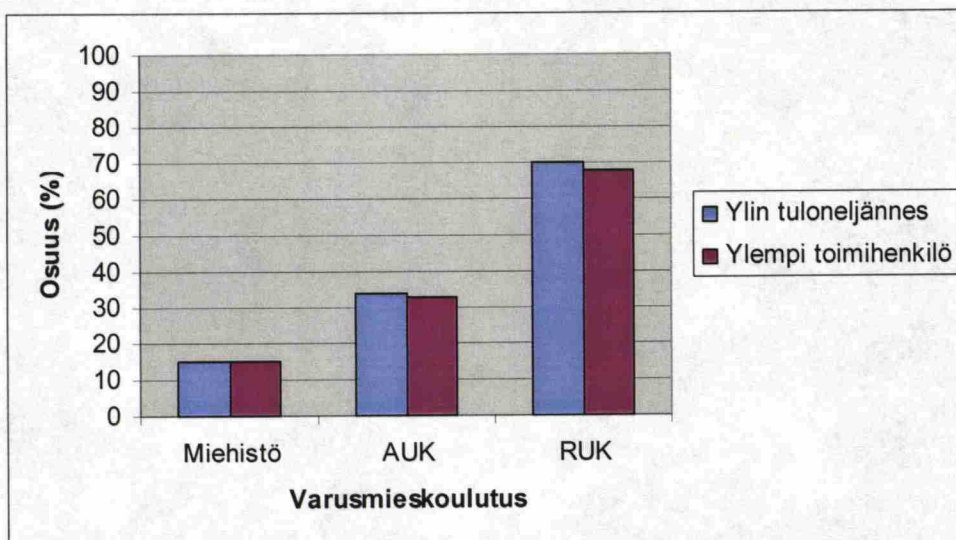


## 10 Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus

Mikäli yleisen johtajakoulutuksen vaikuttavuuden arviointi on vaikeaa, on tämä vielä vaikeampaa varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen osalta. Arvioinnin vaikeuteen vaikuttaa varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen osallistuvien nuori ikä ja se, että he ovat mahdollisten opintojensa alkuvaiheessa eivätkä tulevaisuuden urapolut täten ole vielä lukkoon lyötyjä. Yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen vaikuttaa se, että varusmiesaikainen johtajakoulutus saavuttaa suuren osan ikäluokan miespuolisesta väestöstä ja koulutukseen liittyy pitkäaikainen ohjattu käytännön harjoittelujakso. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vasteaika ei ole välitöntä, minkä takia reaktiopalauteen kerääminen ja tarkasteleminen eivät palvele vaikuttavuuden määrittelemistä. Koska eri organisaatioissa ja kulttuureissa on omat johtamisen haasteensa ja nuoret omaavat uusia toimintamalleja elämänsä aikana, ei myöskään oppimisen mittaaminen anna vertailukelpoista kuvaa varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta. Näin ollen tarkasteltavaksi jäävät käyttäytymisen muuttuminen ja tuloksellisuuden arvioiminen. Koska molempiin liittyy pitkän aikavälin tarkastelu, vaikeutuu varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen vaikutuksen todentaminen. Erääksi perustelluksi arviointitavaksi jää varusmiesjohtajien sekä varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen suorittaneiden henkilöiden subjektiivisen näkökannan selvittäminen siitä, miten he näkevät johtajakoulutuksesta olevan tai olleen hyötyä siviilielämässä (5, s. 97-100; 11, s. 181; 12, s. 59.)

Professori Kivimäen vetämä tutkimusryhmä on selvittänyt saadun varusmieskoulutuksen korrelaatiota työelämässä menestymiseen. Tutkimusryhmänä oli vuosina 1955, 1960 ja 1965 syntyneet ikäluokat, jotka ovat suorittaneet varusmiespalveluksensa pääosin vuosina 1975, 1980 ja 1985. Johtajaksi koulutetut ovat läpikäyneet vanhanmallisen johtajakoulutuksen (48, s. 11-19.)

Kuvassa 3 on esitetty työelämässä menestymistä verrattuna varusmiespalveluksen suorittamiseen. Miehistö-koulutuksen saaneista alle 15 % kuului tutkimuksen tekohetkellä ylempiin toimihenkilöihin. AUK:n suorittaneiden osalta luku on 33 % ja RUK:n osalta lähes 70 %. Tarkasteltaessa ylimpään tuloneljännekseen sijoittumista päädyttiin vastaavanlaisiin tuloksiin. Kolmantena tarkastelun kohteena oli eläkkeelle siirtyminen. Myös tässä oli havaittavissa selkeitä eroja erilaisen varusmiespalveluksen suorittaneiden välillä. Miehistöstä 2 % oli tarkasteluhetkellä siirtynyt eläkkeelle kun vastaava luku on 0,8 % aliupseerikoulun käyneillä ja reserviupseerikoulutuksen käyneillä 0,4 %. Myös aliupseeri- ja reserviupseerikoulujen opintomenestyksen havaittiin korreloivan työelämässä menestymiseen (48, s. 11-19.)



Kuva 3. Vuosina 1955, 1960 ja 1965 syntyneiden miesten suorittama varusmiespalvelus verrattuna työelämässä menestymiseen (48, s. 14-15)

Aliupseerikoulutuksen suorittaneista 33 % ja reserviupseerikoulutuksen suorittaneista vajaat puolet oli sitä mieltä, että he olivat hyötynet varusmiesaikana saamastaan johtajakoulutuksesta myöhemmissä opinnoissaan ja työsaannissa. Reserviupseerikoulun käyneet kokivat selkeimmät hyödyt harjaantumisessa tehtävänantoon ja töiden organisointiin (37 %), itseluottamuksen kehittämisessä (35 %), harjaantumisessa ihmisten johtamiseen ja kouluttamiseen käytännössä (32 %), harjaantumisessa keskittymään oleelliseen ja kokonaisuuksien hallintaan (29 %) sekä yhteistyökyvyn kehittämisessä (24 %). Viimeistä lukuun ottamatta tilastollinen merkitsevyys johtajakoulutuksen käyneiden ja miehistökoulutuksen saaneiden välillä on erittäin merkittävä (<0.01.) Aliupseerikoulun käyneillä tulokset ovat samansuuntaiset sillä erolla että heillä painottuu harjaantuminen päätöksentekoon (27 %) samalla kun harjaantuminen oleelliseen keskittymiseen ja kokonaisuuksien hallintaan koetaan vähäisemmäksi kuin reservin upseereilla (15 %). Ylimpään tuloneljänneeseen kuuluvat katsovat hyötynensä erityisesti johtamiskäytäntöjen harjoittelusta (48, s. 26, 33-34.)

Kivimäen tutkimuksen lopputuloksena todetaan, että ”varusmiespalveluksen johtamiskoulutukseen valikoitumisella ja koulutuksella on vahva yhteys myöhemmässä siviilielämässä menestymiseen” (48, s. 5, 32).

Tutkimuksen tuloksia tulkittaessa on syytä huomioida, että varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen valikoituu aktiivisia yksilöitä, joilla muutenkin on hyvät edellytykset menestyä yhteiskunnassa ja työelämässä. Koska johtajakoulutukseen, ja etenkin RUK:un valikoituneilla on muita suurempi todennäköisyys menestyä työelämässä, voi heille suunnatulla johtajakoulutuksella olla laajempaa vaikutusta suomalaisen johtamisosaamisen kehittämisessä.

### 10.1 Varusmiesten johtajakoulutuksesta kokemat hyödyt

Laaksosen tutkimuksessa varusmiehet näkevät johtajakoulutuksen hyötynä sosiaalisten-, johtamis- ja esiintymistaitojen kehittymisen, yleisimpien vuorovaikutus- ja ryhmätöytäitojen parantumisen sekä uusien sosiaalisten suhteiden luomisen. Varusmiespalveluksen suorittamisesta ja etenkin johtajakoulutuksesta arvellaan olevan hyötyä työelämässä ja työnhaussa (13, s. 41-43.)

**Taulukko 2. Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen suorittaneiden näkemys koulutuksesta saaduista hyödyistä (13)**

Hyötyä työnhaussa	AUK (%)	RUK (%)	MUUT (%)
Paljon	18 %	33 %	7 %
Jonkin verran	49 %	46 %	27 %
Vähän	22 %	18 %	34 %
Ei lainkaan	10 %	3 %	31 %
<b>Hyötyä työelämässä</b>			
Paljon	20 %	37 %	7 %
Jonkin verran	47 %	40 %	25 %
Vähän	23 %	19 %	32 %
Ei lainkaan	10 %	3 %	36 %
<b>Varusmiespalveluksen vaikutus itsenäiseen työskentelyyn</b>			
Myönteisesti	39 %	45 %	19 %
Kielteisesti	6 %	3 %	6 %
Ei mitenkään	54 %	52 %	75 %
<b>Varusmiespalveluksen vaikutus ryhmätöytäitöihin</b>			
Myönteisesti	67 %	72 %	39 %
Kielteisesti	1 %	1 %	4 %
Ei mitenkään	32 %	26 %	57 %

Taulukossa 2 on esitetty varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen suorittaneiden näkemyksiä koulutuksesta saamastaan hyödyistä. RUK:n suorittaneista 79 % kokee, että palveluksesta oli paljon tai jonkin verran hyötyä työnhaussa. AUK:n osalta luku on 67 %. Samat luvut koskevat hyödyllisyyttä



työelämän kannalta. Johtajakoulutuksen suorittaneet kokevat myös huomattavasti paljon miehistöä useammin oppineensa ryhmätyötaitoja ja itsenäistä työskentelyä (13, s. 40-41.)

Kesällä 2003 tehdyssä varusmiesten kotiuttamiskyselyssä noin 80 % varusmiesjohtajista sanoo kehittyneensä ihmisenä ja johtajana varusmiespalveluksen aikana. Kokelaiden antama arvio on ryhmänjohtajia myönteisempi. Kotiuttamispalautteen mukaan kokelaat ovat muutenkin johdonmukaisesti ryhmänjohtajia tyytyväisempiä saamaansa koulutukseen (12, s. 83, 87.)

## **10.2 Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen ja yhteiskunnallisten tarpeiden kohtaaminen**

Puolustusvoimien koulutusjärjestelmä nähdään puolustusvoimissa osana yhteiskunnan koulutuspalveluita ja johtajakoulutuksen toivotaan vaikuttavan koko suomalaisessa yhteiskunnassa. Koulutusjärjestelmää kehitetään yleisen koulutusjärjestelmän mukaisesti ottaen kuitenkin huomioon sotilasalan erityispiirteet. Nissinen esittää visionaan, että puolustusvoimat voisi tulevaisuudessa antaa kaikille suomalaisen yhteiskunnan jäsenille johtamisen peruskoulutusta. Tämä tapahtuisi laajentamalla varusmiesten nykyistä johtajakoulutusta myös muiden kiinnostuneiden saataville. Vision mukaan johtajakoulutuksen sisältöjä voitaisiin käyttää joustavasti myös siviiliorganisaatioissa, sen rakenteet tunnettaisiin hyvin yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa, ja johtajakoulutusta hyödynnettäisiin osana kolmannen asteen koulutusta. Myös pääministeri Vanhanen on peräänkuuluttanut nykyistä laajempaa vuorovaikutusta varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen ja kolmannen asteen koulutuksen välille todeten, että varusmiesten johtajakoulutusta tulisi kehittää sekä puolustusvoimien, että oppilaitosten lähtökohdista (1, s. 146-147; 6, s. 1, 3; 10, s. 149-150; 14, s. 52; 19, s. 191.)

Syväjohtamisen mallin nähdään myös palvelevan siviilijohtamisen tarpeita ja esimerkiksi Sydänmaanlakan mukaan syväjohtamisen mallissa kuvataan varsin osuvasti hänen havaitsemaansa hyvää johtamista. Samansuuntaista vastaanottoa on Nissisen mukaan ollut niin elinkeinoelämässä, kuin yliopistoissakin (12, s. 50; 17, s. 131.)

## 11 Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukeminen

Puolustusvoimien tavoitteena on, että varusmiesaikainen johtajakoulutus huomioitaisiin kolmannen asteen oppilaitoksissa. Samoilla linjoilla on myös pääministeri Vanhanen. Asevelvollisten taloudellista ja sosiaalista asemaa selvittävä työryhmä on niin ikään asettanut varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukemisen parantamisen erääksi keskeiseksi kehitysalueeksi. Hyväksilukeminen on kuitenkin kohdannut ennakkoluuloja, joiden nähdään johtuvan tiedon puutteesta ja siitä, että käsitykset johtajakoulutuksesta perustuvat joko oman varusmiespalveluksen aikaisiin tai toisen käden tietoihin (6, s. 1, 3; 12, s. 3, 52; 49, s. 4.)

Hyväksilukemista voi nähdä puoltavan se, että kolmannen asteen oppilaitokset hyvin harvoin tarjoavat tehokasta johtamisen koulutusta. Syynä tähän on usein tietoinen päätös olla panostamatta johtajakoulutuksen antamiseen. Nissinen korostaa, että koulutusjärjestelmässä tulisi entistä paremmin tunnistaa työelämän tarpeet ja että johtaminen on osa kaikkien organisaatioiden toimintaa. Koska johtajaosaaminen niin siviili- kuin sotilasorganisaatioissa on tärkeää puolustusvoimien näkökulmasta, on puolustusvoimilla kiinnostusta kantaa oma kortensa kekoon tarjoamalla johtamiskoulutuksensa osaksi koulutusjärjestelmää (31, s. 94; 39, s. 30-35.)

### 11.1 Hyväksilukemisen kriteerit

Varusmiesaikaisen johtaja- ja kouluttajakoulutuksen kokonaisuus on määritetty 20 opintoviikon laajuiseksi ja tämä on myös maksimi, jonka maanpuolustuskorkeakoulussa voi hyväksilukea. Opintoviikkomäärä perustuu johtaja- ja kouluttajakoulutuksen teoriaosuuteen ja käytännön harjoitteluun. Esitettyyn opintoviikkomäärään on suhtauduttu kriittisesti muissa kolmannen asteen oppilaitoksissa ja niissä tapauksissa, joissa hyväksilukemista on tapahtunut, on useimmiten ollut kyse korkeintaan viidestä opintoviikosta. Hyväksilukeminen on tapauskohtaista ja se perustuu opiskelijan omaan hakemukseen. Edellytyksenä on saadun koulutuksen huolellinen dokumentointi (6, s. 8; 12, s. 52; 13; 16.)

Yliopistot peräänkuuluttavat parempaa tietoa johtajakoulutuksesta ja siitä, mille tieteelliselle pohjalle se perustuu, sekä koulutuksen laadusta ja vaikuttavuudesta. Yliopistojen näkökulmasta koulutussisällön tulee perustua yliopistotasoiseen tutkimukseen. Koulutuksen laadun ulkopuolista selvittämistä peräänkuulutetaan niin ikään. Puolustusvoimissa nähdään, että opintojen hyväksilukeminen ei saa olla automaatio, vaan puolustusvoimien on pystyttävä takaamaan, että koulutus on laadullisesti korkeatasoista ja että sen dokumentointi on kunnossa (6, s. 4, 7-9.)

Hyväksilukemista hakevan opiskelijan on pystyttävä osoittamaan opintojensa taso ja sisältö riittävän yksilöidysti. Puolustusvoimat suosittaa, että hyväksilukemisanomusta käsiteltäessä tulisi tutustua johtajan palvelustodistukseen ja johtajakansioon. Arvioinnin tulee olla yksilökohtaista, sillä toimintaympäristö ja tehtävät saattavat vaihdella suuresti. Eräänä hyvänä keinona nähdään myös johtajana kehittymistä koskevan esseen teettäminen (12, s. 59, 179.)

### 11.2 Opiskelijoiden suhtautuminen hyväksilukemiseen

Taulukko 3. Hyväksilukemista hakeneet (13)

Hakenut hyväksilukemista	AUK (%)	RUK (%)	MUUT (%)
Kyllä	16 %	15 %	5 %
Ei	84 %	85 %	95 %
Hakenut hyväksilukemista (YO)	8 %	10 %	0 %
Hakenut hyväksilukemista (AMK)	28 %	35 %	11 %
On hyväksytty			
Kyllä	33 %	31 %	18 %
Ei	67 %	69 %	82 %
Hyväksytty hakeneista (YO)	69 %	50 %	57 %
Hyväksytty hakeneista (AMK)	75 %	69 %	71 %



Taulukossa 3 on esitetty kuinka suuri osuus AUK:n ja RUK:n suorittaneista sekä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen opiskelijoista on hakenut varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukemista ja kuinka monelle on myönnetty opintoviikkoja siitä. Laaksosen tutkimuksen mukaan vain noin 15 % varusmiesjohtajista hakee hyväksilukemista. Tässä on suuri ero yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen välillä, sillä yliopisto-opiskelijoista hyväksilukemista on hakenut 8 %, kun luku ammattikorkeakoulujen osalta on 28 %. Vaikka hyväksilukemisen hakeminen on ollut vähäistä, on yliopistoissa reilut puolet ja ammattikorkeakouluissa lähes 70 % hakemuksista hyväksytty (13.)

RUK:n suorittaneiden osalta on yliopistoissa hyväksiluettu 0,5 - 5 opintoviikkoa. Hyväksilukemisen kohteessa ei ole havaittavissa selkeää trendiä, mutta hyväksilukeminen on useissa tapauksissa koskenut ryhmätyöskentelyn kursseja. Ammattikorkeakouluissa opintoviikkoja on myönnetty 2 - 5 ja kohteina ovat olleet valinnaiset opinnot sekä työharjoittelu. Hyväksilukeminen on pääasiassa koskenut johtamistaidon kursseja (13.)

AUK:n suorittaneiden osalta on yliopistoissa pääasiassa hyväksiluettu 3 opintoviikkoa. Nämä ovat olleet enimmäkseen vapaavalintaisia opintoja sekä työharjoittelua. Kohteena ovat olleet johtamistaidon kurssit sekä fysiikan työkurssi. Ammattikorkeakouluissa opintoviikkoja on pääasiassa myönnetty 2 - 4 ja kohteena ovat olleet valinnaiset opinnot sekä työharjoittelu. Hyväksilukeminen on pääasiassa koskenut johtamistaidon opintoja. Koska hyväksilukemisen lukumäärät ovat etenkin yliopistojen osalta pieniä, on materiaalista vaikea tehdä tarkempia johtopäätöksiä. Esimerkiksi fysiikan työkurssin kuuluminen hyväksilukemisen kohteisiin liittyy jonkin yksittäisen oppilaitoksen käytäntöihin (13.)

**Taulukko 4. Tietoisuus hyväksilukemisen käytännöistä (13)**

Tietoisuus hyväksilukemisen käytännöistä	AUK (%)	RUK (%)	MUUT (%)
Kyllä	29 %	35 %	22 %
Epämääräisesti	37 %	34 %	33 %
En	33 %	31 %	46 %

Tietoisuus hyväksilukemisen käytännöistä	Kyllä (%)	Epämääräisesti (%)	Ei (%)
Ammattikorkeakoulu	31 %	38 %	30 %
Yliopisto	24 %	32 %	44 %

Syynä hyväksilukemisen vähäiseen hakemiseen nähdään olevan tiedon puute hyväksilukemisen käytännöistä, mikä myös ilmenee Laaksosen tutkimuksesta. Taulukosta 4 ilmenee, että lähes 40 % varusmiesjohtajista ei tunne oman korkeakoulunsa hyväksilukemiskäytäntöjä. Yliopisto-opiskelijoista ainoastaan 24 % tuntee käytännöt ja lähes puolet ei tunne niitä lainkaan. RUK:n suorittaneet tuntevat käytännöt muita useammin. Laaksosen tutkimuksessa painotetaan, että hyväksilukemisen käytäntöjä tulisi yhtenäistää ja niistä tulisi tiedottaa paremmin kaikille osapuolille (6, s. 7; 12, s. 178-180; 13.)

## 12 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus perustuu kirjallisuustutkimukseen sekä 21 henkilöhaastatteluun ja neljään ryhmähaastatteluun, joissa haastateltiin yhteensä 17 varusmiesjohtajaa. Haastattelut olivat tyypiltään puolistrukturoituja teemahaastatteluja ja ne pidettiin joulukuun 2004 ja kesäkuun 2005 välisenä aikana pääpainon ollessa maalishuhtikuulla 2005.

Tutkimuksessa on myös hyödynnetty Opiskelijoiden tutkimussäätiön opetusministeriölle tekemän tutkimuksen ”Varusmiehestä opiskelijaksi” taustamateriaalia. Kysely tehtiin internetissä maaliskuussa 2004 ja sen kohderyhmänä olivat yliopistoissa alempaa tai ylempää korkeakoulututkintoa suorittavat sekä ammattikorkeakoulussa opiskelevat alle 34-vuotiaat miesopiskelijat, jotka olivat suorittaneet varusmiespalveluksensa vuosina 1999 - 2003. Vastaajia oli yhteensä 2242 (13, s. 3, 13.)

### 12.1 Opiskelijoiden tutkimussäätiö rs:ltä käyttöön saatu materiaali

Opiskelijoiden tutkimussäätiö rs:ltä käyttöön saatu materiaali on pääosin kvantitatiivista, jonka takia siitä tehtiin aihekohtaisia vertailuja eroteltuna AUK:n ja RUK:n suorittaneisiin sekä muihin. Lisäksi avokysymysten vastauksia analysoitiin koodaamalla ja tulokset muutettiin kvantitatiiviseen muotoon.

### 12.2 Kirjallisuustutkimus

Kirjallisuustutkimuksen tavoitteena oli muodostaa kuva johtajuuden haasteista suomalaisessa yhteiskunnassa, tutustua johtajuuden vallitseviin teemoihin ja teorioihin sekä selvittää puolustusvoimien johtajakoulutuksen tavoitteet ja tätä koskevia näkemyksiä.

Kirjallisuustutkimus toteutettiin tutustumalla henkilöjohtamista koskeviin tutkimusraportteihin ja artikkeleihin sekä julkisen johtajuuden kehittämistarpeita koskeviin tutkimuksiin. Pääpaino oli tuoreella suomalaisella tutkimustiedolla, jonka lisäksi tutustuttiin myös kansainvälisesti arvostettuun johtamisen kirjallisuuteen.

Varusmiesaikaista johtajakoulutusta ja puolustusvoimissa vallitsevaa johtamiskulttuuria kuvaava kirjallisuus muodosti oman kokonaisuutensa, jota täydensivät varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen materiaali ja koulutusta koskevat pysyväisasiakirjat.

### 12.3 Haastattelututkimus

#### 12.3.1 Haastattelututkimuksen tavoitteet

Haastattelututkimuksen tavoitteena oli selvittää eri tahojen käsityksiä suomalaisessa yhteiskunnassa tarvittavasta johtajuudesta ja johtajuuden haasteista. Lisäksi selvitettiin näkemyksiä varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta, kehittämistarpeista ja koulutuksen hyväksiluettavuudesta kolmannen asteen oppilaitoksissa.

#### 12.3.2 Tutkimusmetodologia

##### 12.3.2.1 Haastateltavien valinta ja lukumäärä

Haastateltavien valinnassa käytettiin tarkoituksenmukaisuusvalintaa, jonka myötä pyrittiin haastattelemaan mahdollisimman asiantuntevia henkilöitä, jotka pystyvät valottamaan tutkimuksen pääasiallisia aihealueita, eli varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta, Suomessa peräänkuulutettua henkilöjohtamisen osaamista, siviilijohtamiskoulutuksen sisältöjä, oppilaitosten suhtautumista hyväksilukemiseen, puolustusvoimien näkökulmaa varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittämiseen ja tasa-arvonäkökulmaa varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen. Lisäksi kuultiin eri sidosryhmiä, tuotiin esille poliittinen näkökulma ja selvitettiin näkemyksiä puolustusvoimien tarjoamasta johtajakoulutuksesta. Haastateltuja pyydettiin myös tekemään esityksiä muiksi haastateltaviksi, jotta kohderyhmästä tulisi mahdollisimman kattava ja asiantunteva (50, s. 33, 58-59; 51, s. 60.)



Varusmiesten haastatteluilla pyrittiin saavuttamaan laaja näkemys varusmiesjohtajien keskuudessa vallitsevista mielipiteistä haastattelemalla eri yksiköissä palvelevia varusmiesjohtajia eri joukko-osastoista. Lisäksi pyrittiin siihen, että haastateltavat olisivat suorittaneet AUK:n ja RUK:n eri paikoissa ja yksiköissä. Edelleen edellytettiin, että haastateltavat olivat opiskelleet tai heillä olisi opiskelupaikka jossakin ammattikorkeakoulussa tai yliopistossa. Paremman vertailtavuuden ja saman kokemuserustan takaamiseksi haastateltiin ainoastaan upseerikokelaita. Varusmieshaastattelut suoritettiin viikon sisällä toisistaan huhtikuun lopulla, jolloin P-kauden päättymisestä oli kulunut noin 8 viikkoa. Joukkoyksiköt määrasivät itse haastateltavat varusmiehet. Valinta ei kuitenkaan ollut valikoivaa, sillä haastatteluihin osallistuivat kaikki kyseeseen tulleiden yksiköiden haastattelukriteerit täyttävät kokelaat.

Haastateltavien lukumäärästä tuli suhteellisen suuri, sillä haastatteluilla haluttiin kattaa useita eri osa-alueita, eikä henkilöitä, jotka tuntisivat nämä kaikki syvällisesti ole. Samalla pystyttiin painottamaan eri tahojen subjektiivisia näkökulmia.

#### 12.3.2.2 Haastattelumenetelmä

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kohdennutaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Toisin kuin strukturoidussa haastattelussa, voi puolistrukturoidussa haastattelussa muuttaa kysymysten muotoa ja järjestystä. Esitettyjä kysymyksiä voi tarvittaessa myös tarkentaa. Puolistrukturoitu haastattelu on omiaan korostamaan haastateltavan elämysmaailmaa ja tulkintoja. Tätä pidettiin tärkeänä, sillä haastattelujen pääasiallisena tavoitteena oli selvittää haastateltavien subjektiivisia näkemyksiä asioista, jolloin tarkempi strukturointi tai lomakekysely ei olisi palvellut tarkoitustaan. Puolistrukturoidun haastattelun nähdään myös tekevän oikeutta todellisuuden moni-ilmeisyydelle ja todellisuuden vastaavuudelle, mikä on tärkeää tutkimuksen näkökulmasta. Tavoitteena on, että kysymykset ovat samat kaikille haastatteluille. Koska eri haastatteluryhmiä koskivat eri aiheet, ei tämä ollut täysin perusteltua. Ryhmien sisällä käytettiin samoja kysymyksiä, vastaavasti yleiset kysymykset olivat samat kaikille haastatteluille. Haastattelujen sisältö- ja käsitevalidiuksia voidaankin pitää hyvinä, eli kysymykset vastasivat haettuja merkityksiä ja haastatteluista pystyttiin juontamaan keskeiset käsitteet (50, s. 36; 51, s. 36, 47-48.)

Puolistrukturoitu haastattelu soveltuu myös hyvin tilanteeseen, jossa ei vielä ole tehty strukturoitun tai lomakehaastatteluun tarvittavia objektiivisia testejä, vaan haetaan vielä uusia tutkimushypoteeseja ja ilmiöiden välisiä yhteyksiä (51, s. 36.)

Varusmieshaastatteluja lukuun ottamatta haastattelut olivat henkilöhaastatteluja. Varusmiesten osalta käytettiin ryhmähaastatteluja, joihin osallistui neljä tai viisi henkilöä. Perusteluna varusmiesten haastattelemiselle ryhmässä oli, että suuri osa haastatteluryhmään kuuluvista tunsivat toisensa etukäteen joko perusyksiköstä tai AUK:n ja RUK:n ajoilta. He olivat myös keskustelleet keskenään johtajakoulutuksesta ja johtajana toimimisesta, jonka takia heidän mielipiteisiinsä vaikuttivat omien ajatusten lisäksi myös muiden ryhmän jäsenten näkemykset, mikä Hirsjärven ja Hurmeen mukaan puoltaa ryhmähaastatteluiden käyttöä. Vastaavasti ryhmähaastattelu tuki mielipiteiden esille saamista herättämällä keskustelua (51, s. 61-62.)

Hirsjärvi ja Hurme suosittelevat esihaastatteluiden suorittamista. Näissä hankitaan kokemuksia haastateltavien elämysmaailmasta ja sanavalinnoista. Esihaastattelu suoritettiin Oskari Nokso-Koivistolle, jonka jälkeen haastattelumenettelyä, kysymysrunkoa ja kysymysten asettelua tarkennettiin jonkin verran. Nokso-Koiviston haastattelu onnistui kuitenkin hyvin, jonka takia se sisällytettiin tutkimusmateriaaliin. Kultakin haastateltavalta pyydettiin haastattelun päätteeksi kommentteja haastattelusta ja kysyttiin, mikäli heidän mielestään jotain olennaista oli jäänyt käsittelemättä. Kommentteja ei tullut, vaan haastateltavat pitivät haastatteluja kattavina (50, s. 57; 51, s. 72.)

Varsinaisia uudelleenhaastatteluja, joissa haastateltavaa pyydetään esittämään käsityksensä tutkijan tekemien tulkintojen osuvuudesta, ei tehty. Koska haastatteluraportit oli tarkoitus julkaista sellaisenaan, annettiin haastatteluille asiantuntijoille kuitenkin mahdollisuus oikolukea heitä koskevat tekstit ja kommentoida niitä, mikä osaltaan vastaa uudelleenhaastattelun tavoitteita. Mahdolliset kommentit huomioitiin haastattelujen lopullisissa versioissa (51, s. 137.)



### 12.3.2.3 Haastattelujen suorittaminen ja haastattelutilanne

Haastattelut suoritettiin pääasiassa haastateltavien työpaikoilla. Muutama haastattelu pidettiin julkisissa tiloissa, kuitenkin siten, että ympäristö oli rauhallinen. Haastattelut kestivät 20 minuutista reiluun 2,5 tuntiin riippuen haastateltavan aikataulusta ja keskustelussa esille tulevista asioista. Valtaosa haastatteluista kesti kuitenkin noin tunnin verran. Henkilöhaastatteluja ei nauhoitettu, vaan tutkija teki muistiinpanot haastattelun aikana. Tätä puolsi se, että haastateltavalle annettiin mahdollisuus tarkastaa haastatteluraportti. Varusmiesten ryhmähaastattelut nauhoitettiin MiniDisc-levyille.

Hirsjärvi ja Hurme korostavat haastateltavien motivaation tärkeyttä. Tässä ei ollut ongelmia, vaan kaikki haastatellut vaikuttivat erittäin kiinnostuneilta aiheesta ja heitä itseään vaikutti suuresti kiinnostavan varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen nykytila. Myös varusmiehet olivat erinomaisen kiinnostuneita ja kiittivätkin haastatteluista todeten, että ne olivat heillekin hyvin antoisia ja herättivät paljon ajatuksia. Motivaatio näkyi myös kiinnostuksessa osallistua haastatteluihin ja haastatteluajankohtien joustavassa sopimisessa (50, s. 46; 51, s. 116.)

### 12.3.2.4 Haastattelujen purkaminen

Haastattelut purettiin kirjoittamalla haastatteluraportti puhtaaksi muistiinpanojen pohjalta mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, useimmiten seuraavana päivänä. Haastatelluille asiantuntijoille annettiin mahdollisuus kommentoida raporttia. Varusmiesten osalta muistiinpanot oli laadittu erikseen jokaiselle haastatellulle ja raportti kirjoitettiin auki erikseen jokaisen haastatellun osalta. Täten helpotettiin analysointia ja saatiin korostettua samanlaisia ajatuksia sekä näkemysten erilaisuutta. Puhdasta translitterointia ei pidetty perusteltuna, sillä tutkimuksessa haettiin lähinnä haastateltavien lausuntoja, eikä esimerkiksi tunnetiloja. Innostuneisuudet merkittiin kuitenkin muistiinpanoihin, vastaavasti seurattiin mahdollisten sanojen ja ulkoisen käyttäytymisen ristiriitaisuuksia (50, s. 50.)

Koska haastatteluista ilmenee paljon muitakin mielenkiintoisia asioita kuin ne, jotka suoranaisesti liittyvät tutkimukseen, ja jotta lukija voisi luoda omat subjektiiviset tulkintansa haastateltujen mielipiteistä ja asenteista, on kaikki haastattelut liitetty tutkimuksen ohkeen liitteeksi 4. Tämän toivotaan myös palvelevan mahdollisten tulevien tutkimusten tutkimushypoteesien ja -kysymysten laatimista.

### 12.3.2.5 Analyysi

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan analyysin ei aina tarvitse olla intensiivinen, vaan riittää että tutkija lukee materiaalin ja tekee teema-alueittaiset tiivistelmät. Haastatteluraportit kirjoitettiin puhtaaksi, jonka jälkeen ne analysoitiin tutkimuksen aihealueita mukailevan koodiston avulla. Tämän perusteella laadittiin myös joitain määrällisiä mittareita kuvaamaan haastatteluissa esille tulleiden näkemysten yleisyyttä. Mittareissa käytetään n-lukuna sitä lukumäärää haastatteluista, jotka ovat haastattelussaan ottaneet kantaa kyseiseen asiaan. Koska kysymyksiä ei esitetty strukturoidusti, ei myöskään ”en osaa sanoa” -tyylisiä vastauksia ole huomioitu, vaan kaikki muut kuin selkeät myönteiset tai kielteiset kannanotot on jätetty huomioimatta (50, s. 116; 51, s. 136-138, 148-149.)

Analyysi on ollut induktiivista, eli johtopäätösten teossa on pohjaututtu aineistoon, eikä valmiita teoreettisia johtajatuksia ole pyritty todentamaan (51, s. 136.)

### 12.3.2.6 Haastattelututkimuksen luotettavuus

Haastatteluissa esille tulleet asiat täydensivät hyvin toinen toisiaan, tämä koski etenkin varusmiesajasta johtajakoulutusta koskevia kysymyksiä. Suomessa peräänkuulutetun johtajuusotteen ja johtamisen trendien kehittymisen osalta vastaukset erosivat jonkin verran toisistaan, mutta eivät kuitenkaan olleet ristiriitaisia toistensa kanssa. Haastatteluiden perusteella tästä aiheesta on kuitenkin vaikea tehdä selkeitä yleistyksiä. Tulokset antavat kuitenkin riittävän suunnan sen vertaamiselle, miten hyvin varusmiesajasta johtajakoulutuksen sisällöt tukevat yhteiskunnassa havaittuja johtamisen tarpeita.

Tutkimuksen kannalta mielenkiintoisimmista aiheista, eli varusmiesajasta johtajakoulutuksen yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja puolustusvoimien tarjoamaa johtajakoulutusta koskevista näkökulmista saatiin kattava kuva, eikä viimeisissä haastatteluissa tullut esille kovinkaan paljon uusia näkökulmia. Etenkin varusmieshaastatteluiden osalta voidaan todeta saavutetun saturaatiopiste,



haastattelujen lukumäärän lisääminen ei olisi enää tuonut kovinkaan paljon uusia näkökulmia (51, s. 58-60.)

Haastattelututkimuksen anti vastaa erittäin hyvin kirjallisuustutkimuksen antamaa kuvaa ja verifioi tätä hyvin. Haastattelututkimuksen luotettavuutta voidaan pitää hyvänä.

### **12.3.3 Haastattelukysymykset**

Haastattelukysymykset on esitetty liitteessä 3.

### **12.3.4 Haastatellut tahot**

Seuraavassa on esitetty tutkimusta varten haastatellut tahot. Mikäli haastatteluun on ollut erityinen syy, on tästä mainittu erikseen.

#### *Poliittinen näkökulma*

Puolustusministeri Seppo Kääriäinen (Puolustusministeriö)

#### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus*

Toimitusjohtaja Mikael Heikfolk (Lifim Oy.) Lifim Oy käyttää syväjohtamisen mallia sellaisenaan omassa henkilöjohtamisen koulutuksessa.

Koulutuspoliittinen asiamies Petri Lempinen (STTK, työmarkkinayksikkö)

Johtaja Kari Purhonen (Teollisuus ja työnantajat)

Professori Keijo Räsänen (Helsingin kauppakorkeakoulu, Organisaatiot ja johtaminen)

Henkilöstön kehityspäällikkö Jukka Salenius (Metsäliitto.) Metsäliitto on käyttänyt syväjohtamista omaan johtajavalmennuksensa työkaluna. Koulutuksen on toteuttanut Syväjohtaminen DL Oy.

Professori Veikko Teikari (Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologia ja johtaminen)

Konsernijohtaja Björn Wahlroos (Sampo Oyj.) Wahlroos on korostanut varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen merkitystä.

#### *Reservin alipuseerista reservin upseeriksi kurssille osallistuneita siviilijohtajia*

Rehtori Heikki Siltala (Johtamistaidon opisto.) Siltala omaa myös laajan näkemyksen siviilipuolen johtajakoulutuksen sisällöistä, kehitystrendeistä ja haasteista.

Tehtaanjohtaja Pekka Takku (Knauf Oy)

Toimitusjohtaja Mika Urpalainen (Haminan vanha rautakauppa)

#### *Opintojen hyväksiluettavuus yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa*

Rehtorien neuvoston puheenjohtaja, rehtori Gustav Björkstrand (Åbo Akademi)

Opintotoimiston päällikkö Anneli Lappalainen (Teknillinen korkeakoulu.) Teknillisessä korkeakoulussa ei ole hyväksiluettu varusmiesaikeista johtajakoulutusta

Ammattikorkeakoulujen rehtorien neuvoston puheenjohtaja Pentti Rauhala (Laurea ammattikorkeakoulu)

#### *Puolustusvoimien edustajat*

Kurssin johtaja, everstiluutnantti Vesa Nissinen (Reserviupseerikoulu.) Nissinen on luonut varusmiesten johtajakoulutuksessa nykyisin käytössä olevan syväjohtamisen mallin.

Henkilöstöpäällikkö, kenraaliluutnantti Esa Tarvainen (Pääesikunta)

Sotilasläänin komentaja, lippueamiraali Bo Österlund (Turun ja Porin sotilasläänin.) Österlund on edistänyt aktiivisesti varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksiluettavuutta Turun ja Porin sotilasläänin alueella.

#### *Muut haastateltavat*

Koulutustoimikunnan puheenjohtaja, professori Kari Heiskanen (Reserviupseeriliitto)

Puheenjohtaja Teemu Koivisto (Varusmiesliitto)

Puheenjohtaja Oskari Nokso-Koivisto (Suomen ylioppilaskuntien liitto)

Tasa-arvovaltuutettu Päivi Romanov (Sosiaali- ja terveysministeriö)

### *Varusmiehet*

Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä 17 varusmiestä Helsingin ilmatorjuntarykmentistä (4), Suomenlahden Meripuolustusalueelta (5) ja Uudenmaan prikaatista (8.)



## 13 Yhteenveto haastatteluista

Seuraavassa esitetään yhteenveto tutkimushaastatteluista. Niiltä osin kun haastateltujen nimiä ei ole mainittu, edustaa yhteenveto haastatteluissa esille tulleita yleisiä käsityksiä. Mikäli jokin haastateltu on ollut asiasta eri mieltä, tai ollut ainoa, joka on korostanut tiettyä näkökulmaa, on tästä mainittu erikseen.

Alaluvuissa 13.1 - 13.3 on huomioitu kaikki haastattelut, alaluvussa 13.4 ainoastaan haastateltujen varusmiesjohtajien kommentit. Liitteessä 4 on esitetty kaikki haastattelut aukikirjoitettuina.

### 13.1 Siviilinäkökulma johtamiseen

#### 13.1.1 Siviiliorganisaatioiden johtamisen muuttuminen kuluneen vuosikymmenen aikana

Globalisaatio on vaikuttanut myös johtamiseen. Yhä useampi yritys toimii yli maarajojen ja toiminta saattaa olla käynnissä vuorokauden ympäri. Samalla törmätään erilaisiin työkuultureihin, jotka usein ovat huomattavan paljon vähemmän demokraattisia kuin mihin Suomessa on totuttu. Organisaatioiden johtamisessa korostetaan paikallisen johtamisen merkitystä, mutta tämä saattaa olla suuressa ristiriidassa organisaation keskittyneen johtamisen kanssa. Kansainvälinen johtaminen edellyttää omanlaista otetta, jotta kokonaisuutta pystytään hallitsemaan.

Haastatteluista ilmenee myös, että työpaineiden ja -määrien koetaan lisääntyneen ja ihmisten kiireen kasvaneen. Viimeksi mainittuun edesauttavat myös tietotekniikan yleistymisen ja tämän mukanaan tuomat jopa kontrolloimattoman suuret tietomäärät.

#### 13.1.2 Siviiliorganisaatioiden johtamisen kehittyminen tulevan vuosikymmenen aikana

Asiantuntijat olettavat, että kuluneen vuosikymmenen kehitys tulee edelleen jatkumaan tulevaisuudessakin. Kotimaiset organisaatiot tulevat muuttumaan entistä heterogeenisemmiksi ja johtajat tulevat kohtaamaan yhä enemmän erilaisuutta. Tämä koskee myös mitä suurimmissa määrin kansainvälisiä organisaatioita ja tehtäviä. Johtajien tulee olla valmiita muutokseen ja heidän on myös itse pystyttävä muuntautumaan olosuhteiden mukaan. Tämä korostuu toimittaessa monikansallisissa organisaatioissa ja ulkomailta, eri maiden johtamiskulttuurien erot on tunnustettava, ja ne on huomioitava johtamistyössä.

Organisaatiot tulevat muuttumaan entistä matalammiksi ja monipuolinen tiimityöskentely tulee yleistymään. Sama koskee virtuaalitiimejä ja virtuaalijohtamista. Nämä asettavat johtajille uusia haasteita, koska näistä ei ole kovinkaan paljon kokemuksia. Johtajan onkin mahdollisimman laajasti pystyttävä hyödyntämään koko henkilöstön potentiaalia ja osaamista sekä antamaan nykyistä enemmän tilaa henkilökunnalle.

Suurten ikäluokkien eläkkeelle jääminen tulee korostamaan ikäjohtamista ja joustavuutta sukupolvenvaihdoissa.

#### 13.1.3 Suomalainen johtajuus

Suomalaisessa yhteiskunnassa ilmeneviä johtamisen tarpeita ei ole kartoitettu tutkimusten avulla. Eri organisaatiot ja eri tilanteet edellyttävät erilaista johtamisotetta, eikä yleispätevää johtamismallia voi luoda tai kuvata. Kuten kirjallisuustutkimuksesta, ilmenee myös haastatteluista, että asioiden johtaminen on kunnossa, mutta suomalaisten henkilöjohtamisen taidoissa ja esimiestyössä on runsaasti kehittämisen varaa. Toivomuksena esitetäänkin, että johtajakoulutuksen painopiste siirtyisi enemmän henkilöjohtamisen suuntaan.

Henkilöjohtamista nähdään tarvittavan kaikissa ammateissa ja kaikilla tasoilla. Asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa on omat ongelmansa ja haasteensa. Haastatellut kritisoivat kuitenkin postmoderniin ajatteluun liitettävää näkökulmaa johtajuuteen ja korostavat, että myös asiantuntijaorganisaatioissa on oltava johtaja, jolla on langat käsissään. Ryhmien johtaminen on edelleen korostumaan päin. Suomalaisen johtajuuden hyvänä puolena nähdään, ettei täällä käydä

turhia keskusteluita. Vastaavasti esitetään pelkotilana siirtyminen kohti ruotsalaista keskustelujohtamista.

Haastatellut luonnehtivat Suomea työkulttuuriltaan hyvin demokraattiseksi. Perinteinen taylorismi ei ole koskaan juurtunut kunnolla, eikä autoritääriäinen, käskemällä tapahtuva johtaminen ole mahdollista. Tämän taustalla haastatellut näkevät yleissivistyksen korkean tason sekä henkilöstön hyvän koulutus pohjan. Koulutuksen korkea taso johtaa siihen, että työntekijät odottavat, että heitä kohtaan osoitetaan arvostusta ja he haluavat myös käyttää hyväksi omaa päätään. Samalla he osaavat kyseenalaistaa esimiehiään terveellä tavalla. Henkilöstö uskaltaa haastaa esimiehiään enemmän kuin muissa maissa, ja ovat tottuneita vapauteen ja itsenäiseen omista asioista päättämiseen. Tämä korostuu nuoremmassa sukupolvissa, mikä heijastuu siinä, että organisaatioiden toiminnalta edellytetään entistä enemmän avoimuutta, mikä asettaa haasteensa myös johtajuudelle. Työntekijöiden jatkokoulutus ja johtajavalmennus on alkanut herättää entistä enemmän keskustelua organisaatioiden etiikasta ja arvoista, jotka ovat aiemmin olleet vaikeasti lähestyttäviä asioita.

Sisimmiltään organisaatioita leimaa kuitenkin perussuomalainen jurous ja jäykkyys. Vaikka vuorovaikutustaitojen nähdäänkin parantuneen, on näissä edelleen paljon kehittämisen varaa, ja useampi haastateltu peräänkuuluttaa reippaampaa keskusteluilmapiiriä työpaikoille. Ontuvat vuorovaikutustaidot johtavat siihen, että alaisen lähestymistä pidetään vaikeana, jopa pelottavana. Tämä heijastuu siinä, että esimerkiksi palaute jää helposti hyvin viralliseksi ja etäiseksi, eikä rakentavaan keskusteluun päästä. Hyvien tulosten saavuttaminen edellyttää entistä parempaa vuorovaikutusta ja sitä, että esimies osaa kuunnella muita ja tukeutua erilaisiin keskusteluryhmiin ja muihin tukiverkostoihin.

#### 13.1.3.1 Suomalaisilta johtajilta toivotut ominaisuudet

Suomalaiselta johtajalta toivotaan selkeää johtajuusotetta. Hänen tulee olla toverillinen, mutta samalla jämäkkä sekä kyetä asettamaan rajoja ja tarvittaessa tekemään epämiellyttäviäkin päätöksiä. Adjektiiveina haastatteluissa nousee esille rehellisyys, luotettavuus, suorasukaisuus, säntillisyyttä ja positiivisuus. Johtajan tulee myös osata motivoida alaisiaan, palkita heitä sekä antaa heille palautetta, ja rakentaa luottamusta työyhteisöön.

#### 13.1.3.2 Suomalaisen johtajan haasteet

Johtajan suurimmat haasteet löytyvät johtajalta toivotuista ominaisuuksista. Miten motivoida henkilöstöä, miten antaa palautetta ja miten ihmiset tulisi milloinkin kohdata. Erääksi suureksi ongelmaksi todetaan myös, että johtajilla ei yksinkertaisesti ole aikaa panostaa ihmisten johtamiseen, eivätkä he tämän takia tue alaisiaan riittävästi. Tämä näkyy myös asioiden johtamisen korostumisessa, ihmisiäkin johdetaan numeeristen mittareiden kautta.

### 13.1.4 Syväjohtamisen mallin käyttökelpoisuus siviiliorganisaatioissa

Kaikki syväjohtamisen mallin tuntevat haastatellut ovat sitä mieltä, että syväjohtamisen malli toimii erinomaisesti myös siviilimaailmassa. Samaa mieltä ovat myös kaikki kysymystä kommentoineet varusmiesjohtajat. Moni ihmettelee, miten on mahdollista, että malli on kehitetty puolustusvoimissa, koska sen sisällöt yhdistetään tiiviisti siviilijohtamisen tarpeisiin. Samoilla linjoilla ovat haastatellut varusmiehet, joista osa jopa olettaa mallin olevan peräisin siviilistä. Varusmiesjohtajien mielestä malli palvelee huomattavasti paljon paremmin siviilijohtamisen tarpeita kuin sotilasjohtamista. Syväjohtamisen näkökulmasta ei nähdä mitään ristiriitoja soveltuvuudessa siviili- tai sotilasjohtamiseen, vaan mallin peruselementtien koetaan olevan täysin käyttökelpoisia molemmissa toimintaympäristöissä.

Eri organisaatioissa on erilaisia johtamistarpeita. Syväjohtamisen mallin kuvaaman erinomaisen johtamiskäyttäytymisen todetaan kuitenkin olevan ajaton ja palvelevan laajasti erilaisia johtamistarpeita. Sotilas- ja siviiliorganisaatioissa pätevät pitkälti samat johtamisen periaatteet, jotka perustuvat siihen, että johdettavina on ihmisiä. Yleisen asevelvollisuuden ansiosta varusmiesjohtajien alaiset ovat samoja, joihin kohtaa työelämässä, joten heidän johtamisessaan pätevät molemmissa organisaatioissa samat perusperiaatteet. Henkilö, joka on hyvä johtaja siviilissä, on myös hyvä sotilasjohtaja ja päinvastoin. Johtajan on luonnollisesti myös osattava huomioida toimintaympäristön asettamat erityisvaatimukset. Kuten johtaminen, ovat myös johtamisen haasteet samoja molemmissa toimintaympäristöissä.



Metsäliitossa on käytetty syväjohtamista myös puhtaiden asiantuntijoiden kouluttamiseen. Malli on sovelnut tähän hyvin ja se onkin otettu vastaan positiivisesti asiantuntijoiden johtamisessa. Metsäliitossa on myös verrattu syväjohtamisen johtajaprofiiliin mukaista johtamiskäyttämistä koviin tulostuloksiin, ja tulokset ovat osoittaneet selkeää korrelaatiota myönteiseen suuntaan.

Heikfolk valottaa kokemuksiaan syväjohtamisen käyttämisestä yritysjohtajien koulutuksessa. Hän sanoo, että mitä enemmän yrityksessä on kokemuksia syväjohtamisen soveltamisesta, sitä enemmän siitä pidetään. Malli on saanut parhaan vastaanoton kehitystä kohtaan myönteisesti suhtautuvissa innovatiivisuutta korostavissa yrityksissä. Myös nuoret ovat pitäneet mallista. Heikfokin vastaanotto on ollut virkamaisesti toimivissa yrityksissä, joista puuttuu kehittymisen into. Heikfokin korostaa myös mallin moraalista ja eettistä ulottuvuutta, jonka avulla on saatu herätettyä keskustelua organisaatioiden etiikasta ja arvoista.

Syväjohtamisen malli saa myös kehuja siitä, että samaan pakettiin on onnistuttu nivomaan sekä johtamisen kehittämisen työkalut että siihen tarvittavat mittarit. Syväjohtamisen kulmakivien sisällöt ovat tuttuja siviilipuolella ja niiden koetaan kuvaavan osuvasti hyväksi havaittua johtamiskäyttämistä hyvin. Syväjohtamisen mallin koetaan toimivan niin perinteisissä linjaorganisaatioissa kuin myös prosessiorganisaation johtamisessa.

Syväjohtamisen mallia pidetään demokraattisena. Sama koskee puolustusvoimissa harjoitettavaa johtajuutta, jota Teikari luonnehtii kansainvälisen mittapuun mukaan hyvin demokraattiseksi ja fiksuksi.

#### 13.1.4.1 Syväjohtamisen palautejärjestelmä

Eräänä syväjohtamisen mallin tärkeimpänä osatekijänä pidetään siihen kuuluvaa järjestelmällistä palautteen keräämistä, palautteen analysointia sekä henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatimista. Myös varusmiehet nostavat palautejärjestelmän korkealle ja pitävät palautetta ja sen prosessointia jopa koko virallisen johtajakoulutuksen suurimpana antina.

Aiemmin yrityksissä korostettiin itsearvioiden tekemistä. Tällöin moni sortui elämään omassa mielikuvitusmaailmassaan eikä kohdannut oman johtamisensa realiteetteja. Yrityksissä onkin siirrytty entistä enemmän 360° palautteen keräämiseen. Puolustusvoimissa ja varusmieskoulutuksessa tämä on tullut kuvioihin vasta syväjohtamisen myötä. Palautteen laajamittaaminen kerääminen ja analysointi ei kuitenkaan vielä ole arkipäivää siviilimaailmassa.

Palauteprosessin mukaan ottamista varusmiesten johtajakoulutukseen pidetään monella tavalla arvokkaana asiana, sillä suuri joukko nuoria pääsee tekemisiin palautteen keräämisen, antamisen ja analysoinnin kanssa, minkä nähdään palvelevan myös siviilijohtamisen tarpeita. Syväjohtamisen palautejärjestelmä kannustaa säännölliseen palautteen keräämiseen.

Palaute tukee myös henkilöstön motivointia. Siviiliorganisaatioissa on valitettavasti havaittu, että vanhempien henkilöiden on ollut vaikea suhtautua vakavasti palautteen antamiseen. Tämän takia onkin tärkeää avata palautteen keräämisen tavoitteet kaikille asianosaisille. Samaa puuttuu myös useampi varusmiesjohtaja todeten, että etenkin miehistöä ei vaikuta kiinnostavan palautteen antaminen ja sitä kautta johtajien kehittymisen tukeminen. Nissinenkin toteaa, että miehistö pitäisi saada nykyistä paremmin johtajakoulutuksen piiriin ja esittää, että miehistölle olisi hyvä laatia kokonaan oma johtajakoulutuspaketti.

#### 13.1.4.2 Syväjohtamisen riskit

Syväjohtamisen mallin riskeinä nähdään niin siviili- kuin sotilasjohtamisen puolella, että se johtaa pehmojohtamiseen, jossa johtajat pyrkivät miellyttämään alaisiaan saavuttaakseen hyvää palautetta. Varusmiesjohtajat kokevat tämän olevan merkittävin tekijä, miksi osa kantahenkilökunnasta ei ole sisäistänyt syväjohtamisen mallin tavoitteita. Toisaalta ollaan yhtä mieltä siitä, että syväjohtaminen oikeasti tulkittuna ei tarkoita tätä.

Varusmiehet ovat kuitenkin osittain sitä mieltä, että vaikka syväjohtaminen onkin yleisesti ottaen hyvä johtamisen malli, ei se kuitenkaan sovellu varusmiesten johtamiseen, vaan paremmin siviiliorganisaatioiden johtamisen tarpeisiin.



### 13.1.5 Siviilijohtamiskoulutusohjelmien pääasialliset tavoitteet

Haastateltujen mukaan siviilipuolen johtamiskoulutus on pääasiassa painottunut strategiseen johtamiseen sekä asioiden johtamiseen, ja henkilöjohtaminen on ollut selvästi vähemmällä prioriteetilla. Henkilöjohtamiseen lasketaan myös henkilöstöhallintoon liittyvät asiat, joten varsinainen ihmisten johtamisen koulutus on ollut varsin vähäistä. Oletuksena on kuitenkin, että ihmisten johtamisen koulutuksen merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Syyksi tähän koetaan osittain se, ettei pelkän teknisen asiantuntemuksen turvin enää pärjää, vaan tehokkuus kumpuaa hyvästä ihmisten johtamisesta.

Siviilipuolen henkilöjohtamiskoulutuksissa painotetaan vuorovaikutustaitojen parantamista. Tämä käsittää ihmisten henkilökohtaisen kohtaamisen, kuuntelemisen ja ymmärtämisen sekä tasa-arvoisen dialogin käymiseen valmentamisen. Koulutuksen ongelmana nähdään käytännön harjoittelumahdollisuuksien puuttuminen. Pelkkä kurssitus ei riitä, vaan varsinainen johtajana kehittyminen tapahtuu työn ohessa, jolloin myös tarvitaan valmennusta. Koulutus antaakin avaimet kehittymistä varten. Käytännön kehittyminen on kiinni johtajasta itsestään.

Räsänen ja Teikari kritisoivat siviilijohtamisen koulutusohjelmia. Niillä nähdään olevan hyvin staattinen pohja, jolle vuosien varrella on lähinnä lisätty uusia muoti-ilmiöitä. Lisäksi koulutusohjelmien laatu askarruttaa, eikä suomalaisia johtamisen kouluttajia nähdä kovinkaan korkealaatuisina. Suurimmat suomalaiset yritykset tukeutuvatkin kansainvälisten johtajakoulutuksen asiantuntijayritysten palveluihin. Myöskään Wahlroos ei sano uskovansa kovinkaan paljon johtajakoulutukseen, vaan korostaa sosiaalisia taustoja ja johtajien valintamenettelyä.

Johtamisen ismejä on vuosien varrella tullut ja mennyt aivan liikaa, mikä on johtanut turtumiseen näitä kohtaan. Uusien trendien perässä ei jakseta, eikä pidäkään juosta. Kussakin ismissä on kuitenkin usein jotain järkevää, ja niistä voikin adaptoida omaan organisaatiokulttuuriin sopivia osioita.

### 13.1.6 Vastuu johtajakoulutuksen antamisesta suomalaisessa koulutusjärjestelmässä

Perusongelmaksi todetaan, ettei suomalaiselle koulutusjärjestelmälle ole asetettu selkeitä kokonaistavoitteita ja jaettu näitä eri instituutioiden vastuulle. Tämän takia ei myöskään ole riittävän kokonaisvaltaisesti mietitty eri tutkintojen sisältöjä pitkällä aikajanelalla. Tässä kysymyksessä toivotaan aloitteellisuutta opetusministeriöltä, joka voisi toimia keskustelun avaajana sille, miten johtajakoulutus tulisi huomioida suomalaisessa koulutusjärjestelmässä. Johtamisosaaminen tulisi nähdä osana työelämässä tarvittavaa osaamista, johon koulutusjärjestelmän tulee vastata.

Vastuun johtajaosaamisen kouluttamisesta nähdään jakautuvan koko koulutusjärjestelmälle peruskoulusta aikuisoppimiseen. Peruskoulussa ja toisen asteen koulutuksessa johtajakoulutuksen antaminen on kuitenkin hyvin vaikeaa. Tärkeää on miettiä, minkälaisen koulutuksen antaminen on järkevää missäkin elämänvaiheessa. Pääasiallista vastuuta peräänkuulutetaan kuitenkin kolmannen asteen oppilaitoksille, eli yliopistoille ja ammattikorkeakouluille sekä täydennyskoulutukselle. Tosiasia on kuitenkin, että koulutusjärjestelmään kuuluva johtajakoulutus on tänä päivänä mitätöntä.

Koulutusjärjestelmän kautta toteutetussa johtajakoulutuksessa on useita ongelmakohtia. Koulujen ja oppilaitosten opetushenkilökunta koostuu pääasiassa asiantuntijoista, eivätkä he ole kiinnostuneita johtamisesta. Toisaalta oppilaat havaitsevat osaamistarpeet vasta kun he törmäävät niihin, käytännössä usein työelämään siirtymisen jälkeen. Tämä ongelmakohta korostuu etenkin yliopistotasoisissa opinnoissa. Harva tietää minkälaisiin tehtäviin he tulevat sijoittumaan valmistumisensa jälkeen, joten johtajakoulutukselle ei välttämättä nähdä tarvetta opintojen aikana. Kysymyksenä onkin, tarvitseeko johtamisosaamisen tarpeeseen vastata jo perustutkintoon johtavan koulutuksen aikana vai ennemmin täydennyskoulutuksen muodossa. Toisaalta moni päättyy esimiestehtäviin pian valmistumisensa jälkeen, tai jo tätä ennen, jolloin pelkkä täydennyskoulutus on liian myöhäistä. Edellisen summaa hyvin Lappalaisen ajatuksenkulku, jonka mukaan hyväksi johtajaksi ei voi kouluttautua vain perustutkinnon aikana, eikä ainoastaan sen jälkeen. Tämän takia ensimmäiset askeleet tulisi ottaa jo toisen asteen koulutuksen aikana, täydentää sisältöjä kolmannen asteen aikana ja jatkaa itsensä kehittämistä työelämässä.

Työelämässä tapahtuvaa johtamiskoulutusta pidetään hyvin kalliina. Sillä on kuitenkin merkittävä rooli, koska silloin on usein mahdollista nivoa koulutus oikeaan työympäristöön. Pääasiallinen vastuu työelämässä annettavasta johtajakoulutuksesta nähdään olevan työnantajalla.



Haastateltujen yleisenä käsityksenä on, ettei vastuu johtamiskoulutuksen antamisesta kuulu yksinomaan jonkin yksittäisen instituution vastuulle, vaan eri oppilaitoksilla on omat roolinsa. Näistä rooleista onkin hyvin erilaisia, ja jopa ristikkäisiä käsityksiä, joihin ei tässä tarkastelussa paneuduta sen tarkemmin.

#### 13.1.6.1 Yliopistojen rooli

Akateeminen koulutus korreloi yhteiskunnassa menestymiseen. Suuri osa yliopistotutkinnon suorittaneista päätyy esimiestehtäviin, mikä korostaa johtajakoulutuksen merkitystä yliopistoissa. Opiskeluaikainen johtajakoulutus on tärkeää, koska heti työelämään siirtymisen jälkeinen esimiesvalmennus ei useinkaan ole mahdollista.

Yliopistoja kritisoidaan siitä, että niiden organisaatio- ja toimintakulttuurit eivät tue hyvää johtamistapaa ja hyvän johtajuuden kehittymistä. Yliopistot saavat myös risuja kokonaisuosaamistarpeiden määrittämisen puutteesta ja siitä, ettei työelämän johtajuustarpeiden kannalta olennaisia osaamisalueita huomioida perustutkinnoissa. Kokonaisuosaamistarpeiden määrittäminen olisi tärkeää priorisointikeskustelun näkökulmasta, sillä tärkeitä oppisisältöjä on runsaasti, mutta kaikki eivät mahdu tutkintojen sisälle.

Opintojen alkuvaiheessa harvalla on omakohtaista kokemusta johtajuuden käytännön haasteista ja erilaisista johtamistilanteista, joten johtajakoulutukselle ei ole otollista maaperää. Tähän vaikuttaa myös konkreettisen johtamisharjoitteluympäristön puuttuminen. Tästä näkökulmasta yliopistojen roolina voisikin ennemmin olla täydennyskoulutuksen antaminen.

Moni haastatelluista on kuitenkin sitä mieltä, että perustutkinnon aikana pitäisi antaa perusymmärrys siitä, mitä henkilöjohtamiseen liittyy, mitä johtajuudessa tulisi huomioida ja miten johtajana voi kehittyä myöhemmin työelämässä. Syvällisempi koulutus olisi osa työelämässä tapahtuvaa täydennyskoulutusta. Täydennyskoulutus ei kuitenkaan saa olla ensimmäinen paikka, jossa henkilöjohtamiseen ja johtamiskoulutukseen törmää. Perustutkinnon aikaisen johtajakoulutuksen pitäisi olla pakollista ainakin tekniikan ja kaupan aloilla, joissa todennäköisyys päätyä esimiesasemaan on suuri. Vaikka henkilö ei päätyisikään esimiesasemaan, ei johtajakoulutus ole poisheitettyä, sillä se opettaa myös minkälainen hyvä alainen on. Vähimmäisvaatimuksena tulisi olla, että yliopistot tarjoaisivat edes mahdollisuuden laadukkaaseen johtajakoulutukseen.

Nykyistä selkeämmän johtajakoulutusroolin antaminen yliopistoille edellyttäisi, että maaperää tehtäisiin otollisemmaksi sitä varten. Tämä edellyttäisi, että professoreille ja muulle opetushenkilökunnalle järjestettäisiin johtajakoulutusta, jotta oppilaitoksissa olisi oikea asenne johtajuutta kohtaan.

Ammattikorkeakouluissa johtamiskoulutuksella on selkeämpi rooli, koska johtamisosaaminen on tunnustettu osa työelämän tarpeita. Esimerkiksi Laurea ammattikorkeakoulun jokaisessa koulutusohjelmassa esiintyy johtajakoulutusta jossakin muodossa.

#### 13.1.6.2 Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen rooli

Haastateltujen yleisenä mielipiteenä on, että varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella on myönteinen vaikutus nuoriin. Johtajakoulutukseen osallistuvat ovat iässä, jossa moni loppuelämän kestävä toimintamalli asettuu. Puolustusvoimien yhteiskunnallisena johtajakouluttajan roolina voisi olla johtamisen perusteiden antaminen. Nuorille ei kuitenkaan tässä elämänvaiheessa ole perusteltua opettaa kovin monimutkaisia asioita.

Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen merkittävänä etuna esimerkiksi kolmannen asteen koulutukseen on mahdollisuus käytännön harjoitteluun. Tämän toteaa myös moni varusmiesjohtaja. Johtajakoulutus vaatii myös aikaa ja ympäristön, jossa johtaja voi kehittyä. Monelle varusmiesjohtajana toimiminen on ensimmäinen virallinen esimiestehtävä, mikä on merkittävää myös siitä näkökulmasta, että monen yliopisto-opiskelijan ainoat omat johtamiskokemukset ovat peräisin juuri varusmiesajalta. Johtajuuskokemuksia voisi siis hyödyntää kolmannen asteen koulutuksessa.

Puolustusvoimilla on suoranaista tarve suomalaisen johtamisosaamisen parantamiseen, ja johtajakoulutuksen tarjoaminen soveltuu sille hyvin, sillä johtaminen on korostetussa asemassa koko organisaatiossa.

### 13.1.6.3 Varusmiesajastaisten johtamiskokemusten hyödyntäminen yliopistossa suoritettavassa johtamistaidon kurssissa

Nokso-Koiviston haastattelun yhteydessä heräsi ajatus mahdollisesta yliopistossa suoritettavasta kurssista, jossa jälkeinpäin peilattaisiin varusmiesajastaisia kokemuksia. Varusmiehiltä ja yliopistojen edustajilta kysyttiin suhtautumista tähän ja ajatusta pidettiin kautta linjan hyvänä, varsinkin varusmiehet olivat asiasta innoissaan. Kurssilla varusmiesajastaiset kokemukset voitaisiin kääntää opiksi itsereflektiomenetelmin, kuten esseitä kirjoittamalla, ohjatulla keskustelulla, seminaareissa tai harjoitustöiden muodossa. Myös Nissinen peräänkuuluttaa sitä, että varusmiesajastaisia johtajakokemuksia voitaisiin hyödyntää myöhemmin. Hän suhtautuu erittäin lämpimästi esitettyyn malliin, jossa käytännön kokemukset nivottaisiin teoriaan.

## 13.2 Varusmiesajastainen johtajakoulutus

### 13.2.1 Varusmiesajastaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus

Varusmiesajastaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden todetaan olevan vaikeasti määritettävissä. Tämän takia haastateltujen vastaukset poikkeavat paljon toisistaan. Romanov esittää konstruktivistisen tulkinnan, jonka mukaan koulutuksella on vaikuttavuutta, mikäli koulutukseen osallistuneet kokevat hyötyneensä koulutuksesta. Toisaalta hänen mukaansa on myös hyvin vaikea osoittaa, että varsinaisella johtajakoulutuksella on vaikuttavuutta. Romanov olettaa kuitenkin, että enemmistö varusmiesajastaisen johtajakoulutuksen suorittaneista uskoo pystyvänsä hyödyntämään saamaansa johtaja- ja kouluttajakoulutusta siviilissä ja toteaa, että tutkimusten mukaan varusmiesjohtajana toimineet sijoittautuvat hyvin työelämässä.

Johtajakoulutukseen valikoituminen ja sen suorittaminen osoittavat, että henkilö on pystynyt erottumaan myönteisesti suuresta joukosta ja tekee asiat parhaimpansa mukaan eikä aina mene siitä, mistä aita on matalin. Vastaavasti varusmiesajastaisesta johtajakoulutuksesta arvostetaan työhönnotossa, mikä esimerkiksi Björkstrandin mukaan on osoitus kiistattomasta yhteiskunnallisesta merkityksestä. Näistä vaikuttavuusnäkökulmista varusmiesjohtajat ovat samoilla linjoilla muiden haastateltujen kanssa, he painottavat lisäksi RUK:n suorittamisen laajaa arvostusta.

Yhteiskunnallisesta näkökulmasta on merkittävää, että varusmiesajastainen johtajakoulutus koskettaa hyvin suurta joukkoa, jolle täten voidaan antaa hyvän johtamisen perusteet. Kun otetaan huomioon syväjohtamisen mallin hyvät puolet sekä kuinka se palvelee siviilijohtamisen tarpeita, olisi varusmiesajastaisella johtajakoulutuksella huomattavasti nykyistäkin suurempi yhteiskunnallinen vaikuttavuus, mikäli syväjohtaminen pystyttäisiin aidosti saamaan osaksi varusmiesajastaisesta johtajakoulutuksesta. Sama koskee sitä, että nuoret saataisiin ymmärtämään, mitä johtajana kehittyminen edellyttää ja siten oikeasti kiinnostumaan johtajana kehittämisestä. Tästä näkökulmasta palautteen keräämisen, antamisen ja analysoinnin arvon sisäistäminen voi aidosti vaikuttaa johtamiskäyttäytymiseen myös siviiliyhteiskunnan puolella.

Taidollisesta näkökulmasta varusmiesajastainen johtajakoulutus tarjoaa paljon hyödyllistä käytännön harjoittelua myös siviilielämän kannalta. Koulutus antaa johtamisen, esiintymisen ja kouluttamisen perustaidot ja korostaa kykyä kantaa vastuuta asioista ja hoitaa annetut tehtävät kunnolla. Samalla sosiaaliset- sekä ryhmätyötaidot kehittyvät. Käskyjen ja ohjeiden antaminen, aikataulutukset ja tavoitteiden esittäminen ovat perusasioita myös siviilielämässä. Palautejärjestelmä harjaannuttaa palautteen antamiseen ja keräämiseen sekä itsensä kehittämiseen johtajana.

Varusmiesten kohtaama toimintaympäristö erottuu vapausasteiltaan suuresti siviiliyhteiskunnasta. Tätä ei kuitenkaan pidetä suoranaisesti haittana, sillä useimmissa siviiliorganisaatioissa ja yrityksissä on vastaavanlaisia selkeitä rajoja, joiden mukaan on osattava toimia.

Varusmiesten perusosaamisen taso on vuosikymmenten varrella parantunut, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että varusmiehiltä voi vaatia aiempaa enemmän. Tähän liittyen nostettiin esille, että myös miehistölle olisi perusteltua tarjota jonkinlaista johtamiskoulutusta. Vaikka he eivät saisikaan kovinkaan paljon kokemusta johtajana toimimisesta, voisivat he tätä kautta oppia hyviä alustaitoja ja ymmärtämään johtajan tukemisen tärkeyden.

Yhteiskunnallista vaikuttavuutta nakertaa se, että kaikki johtajakoulutukseen osallistuvat eivät nuoren ikänsä takia välttämättä osaa nähdä suurempia kokonaisuuksia, eivätkä tämän takia panosta



koulutukseen ja johtajana kehittymiseen. Kyseistä eroa oletetaan olevan myös aliupseerien ja RUK:n käyneiden välillä.

Romanov peräänkuuluttaa varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ulottamista koskemaan myös naisia esimerkiksi saattamalla koulutussisällöt ja -materiaalit paremmin yleisesti saataville. Koulutusmateriaalin parempaa saatavuutta toivovat myös jotkin muut haastatellut.

### **13.2.2 Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen antoisuus**

Varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen valikoituvilla nähdään olevan terve asennemaailma ja ehjä persoonallisuus. Kun nämä yhdistetään peruslahjakkuuteen ja kokemuksiin, on tuloksena yhteiskunnassa hyvin pärjäävä yksilö. Tälle perustalle on hyvä rakentaa johtajuudessa tarvittavia yleisiä kansalaistaitoja. Haastateltujen mukaan koulutettaville tulee antaa ymmärrys johtamisen perusteista ja valmentaa heidät vastuun kantamiseen sekä tehtävien antamiseen. Tärkeintä ei ole koulutuksen varsinainen sisältö, vaan sen yhteydessä saadut kokemukset, joita voi peilata tulevaisuudessa. Olemassa olevan ja sen aikana saadun tiedon päälle on hyvä rakentaa uutta.

Varusmiesjohtajana oppii johtamisen, esiintymisen ja kouluttamisen perustaidot sekä huomioimaan muita ihmisiä ja kantamaan vastuuta heistä. Koulutus antaa hyvän pohjan henkilöjohtamiselle ja syväjohtamisen myötä se myös kannustaa itsensä suunnitelmalliseen kehittämiseen.

### **13.2.3 Syväjohtamiseen liittyvät ongelmatekijät varusmiesten johtajakoulutuksessa**

Syväjohtamisen opettaminen edellyttää mallin ymmärtämistä ja opetushenkilökunnan motivaatiota asian opettamisessa. Kaikki kantahenkilökuntaan kuuluvat eivät kuitenkaan ole sisäistäneet mallia, mikä voi heikentää johtajakoulutuksen laatua. Varusmiehet ovat samoilla linjoilla ja kertovat niin hyvistä kuin huonoistakin johtajakouluttajakokemuksista.

Syväjohtamisen malli korostaa elinikäistä oppimista, mutta varusmies aika on lyhyt ja johtajakoulutuksen opit jäävät nopeasti unholaan ellei niitä ylläpidä omatoimisesti myöhemmin. Varusmiehet toteavat myös, että puolustusvoimissa on liian helppo tehdä asiat kuten ennen.

### **13.2.4 Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen tunnettuus**

Useampi haastateltu toteaa, että heidän käsityksensä varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta ja puolustusvoimien johtajuudesta perustuvat omaan varusmiespalvelusaikaan. Tämän oletetaan myös olevan yleinen käsitys. Ne haastatellut, jotka tuntevat nykyisen johtajakoulutuksen, sanovat, että varusmiesten koulutus, johtajuus ja puolustusvoimien yleinen toimintakulttuuri ovat tänä päivänä hyvin erilaisia kuin heidän omana varusmiesaikanaan. Aiemmin henkilöjohtamiseen ei juuri panostettu ja johtaminen oli enimmäkseen asiapainotteista. Käskyttäminen korostui, yksilöä ei huomioitu, eikä käskyjä tai vallitsevaa tilannetta läheskään aina perusteltu. Myös osalla varusmiesjohtajista on ennen palvelukseen astumista ollut samanlaisia käsityksiä, mutta he toteavat näiden muuttuneen täysin palveluksen aikana.

Realiteettina vaikuttaa olevan, että sotilasjohtamisesta on vanhastaan paljon ennakkoluuloja. Nykyisen johtajakoulutuksen huono tunnettuus vaikuttaa osaltaan siihen, että hyväksilukemisen suhteen ollaan skeptisiä.

### **13.2.5 Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittäminen**

Tarvainen toteaa, että varusmiesaikaisessa johtajakoulutuksessa on runsaasti kehittämisen varaa. Koulutuksesta on tarpeen tullen tehtävä nykyistä haastavampaa ja koulutuskentältä tuleviin signaaleihin on pystyttävä reagoimaan. Koulutusta pidetään yleisesti hyväntahtoisena. Tämä koskee etenkin RUK:a, jonka johtamistaidon kouluttajat saavat erinomaista palautetta niin varusmiehiltä kuin muilta koulutusta tunteilta. RUK:n osalta ei johtajakoulutuksessa nähdä olevan kovinkaan suuria laadullisia ongelmia, mutta muilta osin laadussa nähdään olevan parantamisen varaa. Eräs varusmies toteaa kuitenkin, ettei RUK:nkaan opetusta voi verrata yliopistotasoihin johtajuusopintoihin. AUK:n ja RUK:n koulutuksessa tulisi olla eri painotukset ja RUK:n suorittaneisiin tulisi myös johtajakaudella panostaa AUK:n käyneitä enemmän.

Heiskanen toteaa, että puolustusvoimissa tulisi olla joku nimetty henkilö, joka vastaa varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta ja sen kehittämisestä.

Pääasiallinen vastuu varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittämisestä on Pääesikunnan Koulutusosastolla. Valitettavasti kehittämistä varten on liian vähän henkilöstöresursseja. Kehittämisen tukena on ollut työryhmä, joka koostuu henkilöistä, joilla on johtajakoulutuksen kenttäkokemusta ja siviilipuolen edustajia on kuultu asiantuntijoina. Nissinen pitää mahdollisen yliopistojen edustajan nimeämistä hankalana edustuksellisuuden näkökulmasta.

#### 13.2.5.1 Opetus

Opetukseen toivotaan enemmän syvällisyyttä. Osa varusmiehistä esittää toiveenaan, että koulutuksessa käsiteltäisiin tarkemmin psykologiaa ja sitä miksi ihmiset käyttäytyvät tietyllä tavalla. Koulutukseen toivotaan myös enemmän erilaisia case-tilanteita ja kertomuksia konkreettisista johtamistilanteista sekä yhteiskeskustelua eri toimintamalleista. Myös veteraaneja kaivataan kertomaan, miten miehiä pystyttiin motivoimaan sodan ajan kovissa tilanteissa.

Opetusmenetelmien osalta varusmiehet toivovat nykyistäkin enemmän ryhmäkeskusteluita. Ryhmäkoon pitäisi olla pieni, mielellään alle kymmenen henkilöä. Ison salin luennot eivät toimi johtamiskoulutuksessa.

J-kaudelle toivotaan kunnollista johtajakoulutusta, jossa esimerkiksi voisi tarkastella syväjohtamisen mallia uudelleen kun johtajakokemustakin on kertynyt. Lisäksi toivotaan, että J-kaudella käytäisiin läpi siviilijohtamista ja sen haasteita verraten näitä myös johtamiseen puolustusvoimissa. Tähän peräänkuulutetaan myös ulkopuolisia kouluttajia. J-kaudella järjestettävän laadukkaan johtajakoulutuksen oletetaan myös parantavan varusmiesjohtajien palvelusmotivaatiota.

#### 13.2.5.2 Koulutusmateriaali

Useimmilla haastatelluilla varusmiehillä on ollut koulutusmateriaalina Reserviupseeriliiton kustantama Tulikoe -kirja ja Sotilasjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutus -vihkonen, josta käytetään nimikettä johtajakoulutusvihkonen. Ne, jotka ovat lukeneet Tulikoe -kirjaa, pitävät sitä hyvänä. Johtajakoulutusvihkonen saa huonoa palautetta, sillä se ei aukea erikseen luettaessa. Haastatellut peräänkuuluttavat oppikirjaa, joka menee johtajakoulutusvihkosta syvemmälle avaten sen sisältöjä ja joka sisältää runsaasti esimerkkejä erilaisista käytännön johtamistilanteista. Erään näkemyksen mukaan kirjassa voisi myös peilata syväjohtamisen mallia siviilijohtamisen tarpeisiin. Haastatelluissa varusmiehet kuitenkin korostavat, ettei johtajaksi voi oppia kirjasta lukemalla ja että harva on kiinnostunut lukemaan raskasta johtamisen opetuskirjallisuutta.

Johtajakoulutuksen kalvoesitykset eivät saa kovinkaan hyvää palautetta varusmiehiltä. Esitykset tukevat hyvin asiantuntevan luennoitsijan puhetta, mutta jälkeenpäin niistä ei jää paljoakaan käteen.

Opintokirjan toivotaan nykyistä enemmän voivan tukea johtajana kasvamista. Nykyisen asioiden kirjaamisen sijaan sen tulisi ohjata kirjaamaan oppimiskokemuksia. Näistä olisi edelleen hyvä keskustella strukturoidusti muiden johtajien kanssa.

Nissisen mukaan johtajakansioon tullaan suhtautumaan kriittisesti kun johtajakoulutusta aletaan kehittää. Hänen mielestään koulutusmateriaali pitäisi saada paremmin saataville esimerkiksi internetin kautta, mutta tätä varten ei ole tällä hetkellä resursseja.

#### 13.2.5.3 Kouluttajat

Räsänen mukaan tärkeintä ei ole mitä opetetaan, vaan miten opetetaan. Hän toivoo, että kouluttajat kykenisivät monipuolisesti hyödyntämään erilaisia työskentelytapoja ja opetusmenetelmiä sekä aiempia kokemuksia. Heillä pitäisi olla ”minä olen johtamiskouluttaja” -asenne, myös johtajakouluttamismotivaation tulee olla kohdallaan. Nissisen mukaan kouluttajat ovat peräänkuuluttaneet parempaa ohjeistusta ja materiaalia koulutusta varten.

#### 13.2.5.4 Ulkopuoliset johtamistaidon kouluttajina

Haastatellut varusmiehet peräänkuuluttavat ulkopuolisia kouluttajia, kuten siviilijohtamisen asiantuntijoita. He olisivat omiaan tuomaan koulutuksen uskottavuutta. Muutkin haastatellut suhtautuvat erittäin myönteisesti siihen, että varusmiesaikaisessa johtajakoulutuksessa hyödynnettäisiin siviilipuolen kouluttajia. Näiden ei tarvitsisi olla mitään huippujohtajia tai tutkijoita, vaan ennemmin tavallisia mukaansa tempaisevia arkijohtajia. Parhaiten siviilijohtajien nähdään



soveltuvan J-kaudella tapahtuvaan täydennyskoulutukseen. Pisimmälle menevien kommenttien mukaan johtajakoulutuksen luennoimisen voisi ulkoistaa kokonaisuudessaan. Tämä koskisi RUK:ssa annettavaa koulutusta, realiteettina pidetään, että AUK -tasolle on turha kuvitella saatavan ulkopuolisia kouluttajia.

Useimpien haastateltujen mielestä mahdolliset siviilikouluttajat voisivat käydä läpi erilaisia johtamisen tilanteita ja keinoja alaisten motivoimiseksi sekä raottaa siviilijohtamisen tarpeita ja peilata siviilimaailmassa vallitsevia johtamisajatuksia. Tärkeää olisi kuitenkin, että opetus pysyisi käytännönläheisellä tasolla. Yksi haastateltu esittää ajatuksena, että ulkopuolinen luennoisi yhdessä upseerin kanssa, jolloin saataisiin aikaiseksi debattia ja eri näkökulmien vertailua.

Kaiken kaikkiaan ulkopuolisten luennoitsijoiden nähdään olevan omiaan lisäämään varusmiesjohtajien palvelusmotivaatiota ja luomaan kuvaa siitä, että koulutukseen oikeasti panostetaan.

#### 13.2.5.5 Siviilijohtamisen tarpeiden huomioiminen varusmiesten johtajakoulutuksessa

Etenkin yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen edustajat peräänkuuluttavat, että varusmiesaikaisessa johtajakoulutuksessa huomioitaisiin siviilijohtamisen tarpeita. Nämä eivät kuitenkaan saisi olla ristiriidassa puolustusvoimien johtajakoulutustehtävän kanssa. Tämän ristiriidan vaaraa ei kuitenkaan nähdä kovinkaan suurena, vaan näkökulmat pikemmin täydentävät toinen toisiaan. Siviilijohtamisen tarpeiden huomioiminen olisi myös omiaan lisäämään johtajakoulutuksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja perustelisi siten entistä paremmin esimerkiksi hyväksilukemista. Romanov esittää, että koulutussisältöihin voisi myös sisällyttää osion, jossa tarkastellaan naisten ja miesten erilaisia johtamistyyliä. Tämän tiedostaminen palvelisi myös puolustusvoimien intressiä, sillä mahdollisen kriisin koittaessa naisilla on merkittävä rooli yhteiskunnallisissa tehtävissä.

Tarvainen toteaa, että mikäli voidaan näyttää, että siviilipuolen johtamisessa on joitain huomioimisen arvoisia vivahteita, tulee nämä sisällyttää myös varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen. Ensisijaisena tavoitteena pitää kuitenkin olla sodan ajan johtajien kouluttaminen. Hänen mielestään mahdollinen siviilijohtamistarpeiden huomioiminen sopisi parhaiten J-kaudelle, jolloin voitaisiin pyytää siviilijohtajia luennoimaan johtamisesta tai esimerkiksi järjestää yrityskäyntejä, joiden yhteydessä valotettaisiin siviilijohtamista. Myös Kääriäinen tähdentää, että puolustushallinnon tulee ymmärtää siviilipuolen johtamisosaamisen tarpeet.

### 13.3 Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksiluettavuus

Yliopistoissa on parhaillaan menossa tutkintorakenneuudistus, jonka myötä suurimmasta osasta tutkintoja tulee kaksiportaisia 1.8.2005 alkaen. Tutkintorakenneuudistus työllistää yliopistoja suuresti. Teikari toteaa, ettei ajankohta näiden kiireiden takia juuri nyt ole otollinen hyväksiluettavuudesta puhumiselle. Keskusteluyhteydet voi kuitenkin luoda tässä vaiheessa, ja niin haluttaessa ruveta edistämään hyväksiluettavuutta aikaisintaan syksyllä 2006.

Teikarin mukaan varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen perustuva johtajakoulutuspaketti sopisi parhaiten syventäviin maisteriopintoihin. Hyväksiluettavuudesta hyötyvät kaikki osapuolet, etenkin yliopistot, joiden taloudellinen tilanne on tukala.

Kaikki yhdeksän haastateltua, joiden kanssa käsiteltiin sitä, kuinka perusteltua varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukemisen on, oli sitä mieltä että hyväksilukeminen on perusteltua.

#### 13.3.1 Hyväksilukemisen edellytykset

Yliopistojen keskeisimpänä edellytyksenä muualla suoritettujen opintojen hyväksiluettavuudelle on, että niiden tulee olla yliopistotasoisia ja täyttää akateemisuuden kriteerit. Useimmiten todisteeksi tästä riittää, että koulutus annetaan jossain akateemisessa opinahjossa, kuten toisessa yliopistossa. Lappalaisen mielestä yliopistojen ja puolustusvoimien välinen yhteistyö varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen suunnittelussa olisi oiva akateeminen tae koulutukselle. Rauhalan mielestä hyväksiluettavan johtamiskoulutuksen tulisi liittyä asiantuntijoiden johtamiseen.

Tarvaisen mielestä varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen tulee vastata yliopistojen edellyttämää akateemista tasoa ja mikäli näin ei ole asian laita, tulee koulutusta kehittää siten, että taso saavutetaan.

Heiskasen mukaan suora hyväksiluettavuus yliopistoissa edellyttäisi, että koulutus olisi nykyistä syvällisempää. RUK:n osalta tässä ei pitäisi olla ongelmia. Siviilijohtamistarpeiden huomioiminen varusmiesaikaisessa johtajakoulutuksessa olisi myös omiaan edistämään hyväksiluettavuutta.

Hyväksiluettavan koulutuksen on vastattava opiskelualan osaamistarpeita ja oppisisältöjä, mikä on pystyttävä perustelemaan avoimesti. Tämä voi olla hankalaa etenkin monialaisissa yliopistoissa, joista valmistuneet sijoittuvat hyvin moninaisiin tehtäviin. Sukupuolten välinen tasa-arvo on huomioitava ja Romanovin mielestä hyväksilukeminen tulee myös nostaa esille oppilaitosten toiminnallisissa tasa-arvosuunnitelmissa.

### **13.3.2 Varusmiesten kiinnostus hyväksilukemista kohtaan**

Kolmestatoista asiaan kantaa ottaneesta varusmiehestä 31 % sanoo ehkä aikovansa hakea hyväksiluettavuutta ja 69 % sanoo, ettei tule sitä hakemaan. Syynä siihen, että moni ei tule hakemaan hyväksiluettavuutta on tieto siitä, ettei hyväksilukeminen ole mahdollista omassa yliopistossa tai tiedekunnassa. Toisaalta halutaan ottaa täysi hyöty irti yliopiston opetustarjonnasta, ja arvellaan, että tutkinto kuitenkin tulee paisumaan määramittaa suuremmaksi. Ajatus siitä, että vain laiskat opiskelijat hakevat hyväksilukemista päästäkseen opinnoista helpommalla nousee myös esiin useamman haastattelun kohdalla. Jotkut olettavat, että moni panostaisi huomattavasti nykyistä enemmän johtajakoulutukseen ja johtajana toimimisen dokumentointiin, jos koulutus luettaisiin hyväksi yliopistotasolla. Erään yliopistossa jo opiskelleen haastattelun mielestä hyväksiluettavuus ei ole kovinkaan perusteltua.

### **13.3.3 Hyväksiluettavien opintoviikkojen määrä**

Björkstrand ei näe tarpeellisena, että puolustusvoimat jaottelee varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen valmiisiin opintoviikkopaketteihin, vaan toteaa, että koulutus- ja oppimissisältöjä ennemmin pitäisi pystyä avaamaan siten, että kukin professori voi itse määrittää sopivan laajuuden. Toisaalta haastatteluissa nousee myös esille toivomus siitä, että puolustusvoimat määritteli koulutuksen peruslaajuuden. Aiemmin esitettyä kahdenkymmenen opintoviikon laajuutta pidetään absurdina. Tämän nähdään myös vastavaikuttavan hyväksilukemista, sillä yliopistoissa saadaan kuva, ettei puolustusvoimissa ole ymmärretty yliopistojen käytännön realiteetteja, mikä on omiaan heikentämään uskottavuutta.

Suurin osa niin varusmiehistä kuin muistakin haastatelluista on sitä mieltä, että kolmesta viiteen opintoviikkoa on realistista hyväksiluettavuuden näkökulmasta. Mitoituksessa voisi käyttää samanlaista lähestymistapaa kuin yliopistoissakin, eli esimerkiksi 20 % luentoja, 40 % harjoitustöitä ja 40 % omatoimista opiskelua, jolloin myös käytännön harjoittelu saataisiin huomioitua.

### **13.3.4 Puolustusvoimien ja oppilaitosten välinen yhteistyö hyväksilukemisen edistämiseksi**

Yliopistojen puolella toivotaan yhteistyötä varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittämisessä. Yhteistyö voisi esimerkiksi tapahtua erillisen yhteistyöelimen kautta, jossa olisi edustajia niin puolustusvoimista kuin yliopistoistakin. Elimen tehtävänä olisi koulutussisältöjen yhteisideointi. Yliopistojen edustajina ei olisi niiden ylin johto, vaan asiasta kiinnostuneet riviprofessorit, joilla on hyvä näkökulma johtamiskoulutukseen ja johtamisosaamistarpeisiin. Samalla kun puolustusvoimat saisi käyttöönsä arvokasta tietoa siviilipuolen johtajasaamistarpeista ja -koulutuksesta, toimisi elin myös tiedotuskanavana yliopistojen suuntaan siitä, mitä varusmiesaikainen johtajakoulutus oikeasti pitää sisällään ja mitä sen tavoitteet ovat. Elin olisi myös oiva akateeminen tae koulutukselle. Yhteistyö ei välttämättä tarkoittaisi, että koulutussisällöt muuttuisivat kovinkaan paljoa, vaan tämä olisi ennen kaikkea omiaan lisäämään yliopistojen luottamusta varusmiesajasta johtajakoulutusta kohtaan ja edistäisi täten myös hyväksiluettavuutta.

Tarvainen on samoilla linjoilla ja toteaa, että yliopistojen edustajat voisivat osallistua varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen suunnitteluun. Hän ei näe tässä ongelmia, sillä molempien tahojen intressissä on suomalaisen johtajasaamisen parantaminen. Hänen mielestään yliopistojen näkemykset on myös syytä huomioida varusmiesajasta johtajakoulutusta suunniteltaessa.



### 13.3.5 Hyväksilukemiseen liittyviä ongelmakohtia

Hyväksilukemisen ongelmien nähdään pitkälti liittyvän yliopistojen sisäisiin prosesseihin. Hyväksiluettavien opintosuoritusten sisältöjen läpikäyminen ja peilaaminen kunkin alan osaamistarpeisiin on raskas prosessi. Mikäli varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksiluettavuus yleistyy, herää myös kysymys siitä, mitkä muut koulutukset ovat rinnasteisia yliopisto-opetukselle ja näin ollen hyväksiluettavissa, ja pitäisikö myös erilaisista harrastuksista pystyä myöntämään opintoviikkoja. Näitä ei nähdä mitenkään mahdolltomina asioina, mutta yliopistot eivät ole vielä valmiita avointa hyväksilukemista kohtaan. Romanov muistuttaa myös, että yliopistojen tulee huomioda tasa-arvokysymys hyväksilukemisessa. Varusmiesajakaisten opintojen hyväksilukemisen osalta saattaisi nousta esiin kysymys välillisestä syrjinnästä.

Suurimpana huolena lienevät kuitenkin ylitäydetyt opinnot. Tärkeitä oppisisältöjä on paljon, mutta tutkinnon laajuus on rajallinen. Tähän puuttuu myös osa varusmiehistä sanoen, että he eivät tarvitse hyväksiluettuja opintoviikkoja, sillä tutkinnot paisuvat muutenkin yli äyräiden.

Österlund nostaa esille sen, että suurin osa varusmiesjohtajista ei ole aloittanut opintojaan ennen varusmiespalvelusta, jolloin hyväksiluettavat opintoviikot on suoritettu ennen tutkinnon suorittamisoikeuden saamista, mikä on toisinaan nähty ongelmallisena.

### 13.3.6 Hyväksilukemista edistävä johtajakoulutuksen esittely

Nykyisen varusmiesajakaisten johtajakoulutuksen sisältöjen tunnettuus on suhteellisen heikkoa niiden ikäluokkien keskuudessa, jotka ovat tekemisissä hyväksilukemisen kanssa. Jotta asiaan pystyttäisiin ottamaan kantaa, tarvitaan sellaista informaatiota, joka auttaa muodostamaan koulutuksesta ajantasaiset mielipiteet ja mahdollistaa sitä koskevaan keskusteluun osallistumisen. Tähänastiseen informaatioon suhtaudutaan hyvin eri tavalla, Rauhala kiittää sitä esimerkillisyydestä, ja Lappalainen toteaa, ettei tiedon nykyisenkaltaisen tuputus johda mihinkään. Puolustusvoimienkin puolelta todetaan, että esittelymateriaalin laadussa on parantamisen varaa. Yleisesti toivotaan kahdenlaista tietoa, verkossa olevaa ja painettua. Molempien tulee olla ajantasaisia ja tietoa tulee päivittää etenkin mahdollisten muutosten yhteydessä.

Esittelymateriaalin tulisi antaa realistinen kuva varusmiesajakaisten johtajakoulutuksen nykytilasta ja sen tulisi olla järkevästi strukturoitua. Sisällöltään tiedotusmateriaalin tulisi valottaa koulutuksen oppimistavoitteita ja -sisältöjä sekä kertoa, mitkä osaamisalueet karttuvat ja mitkä ominaisuudet, tiedot ja taidot koulutuksen läpikäynyt varusmies hallitsee. Lisäksi toivotaan, että syväjohtamisen mallin taustalla olevaa teoriaa ja tutkimusta valotettaisiin. Tällä nähdään olevan suuri merkitys hyväksilukemisen perusteltavuudessa. Esimerkiksi Björkstrandille oli yllätys, että syväjohtamisen mallin takana on Vesa Nissisen tekemä väitöskirja. Yleisen varusmiesajakaisten johtajakoulutusta koskevan tietouden lisäämiseen nähtiin myös olevan tarvetta.

Tutustumistilaisuuksiin suhtaudutaan kahdenlaisesti. Osittain näitä pidetään tervetulleina, mutta toisaalta niitä pidetään myös keinotekoisina, eikä niiden nähdä antavan kuvaa arkisista realiteeteista.

Varusmiehille pitäisi tiedottaa voimakkaasti hyväksilukemisen mahdollisuuksista ja käytännöistä viimeistään varusmiespalveluksen loppupuolella.

### 13.3.7 Hyväksilukemismenettely

Yliopistoissa hyväksilukeminen tapahtuu tiedekunta- tai laitostasolla. Yksittäisillä professoreilla on asiassa suuri merkitys. Österlundin mukaan hyväksilukemisen kriteereissä ei ole ollut havaittavissa merkittäviä eroja ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen välillä.

Hyväksilukeminen on kohdistunut valinnaisiin opintoihin tai työharjoitteluun, se on myös voinut korvata määrätyn kurssin. Varusmiehet vieroksuvat tutkintoon kuuluvien kurssien korvaamista. Mahdollisen hyväksilukemisen tulisi kohdistua esimerkiksi vapaavalintaisiin opintoihin. Teknisessä korkeakoulussa johtajakoulutusta ei ole luettu hyväksi, mutta Lappalainen toteaa, ettei minkään pitäisi estää pakollisen harjoittelun korvaamista varusmiesajakaisten johtajakoulutuksella. Meneillään oleva tutkintorakenneuudistus tuonee mukanaan muutoksen kohti väljempää hyväksiluettavuutta, mutta samalla tulee yksittäisten kurssien hyväksilukeminen vähenemään.

Suurin osa haastatelluista varusmiehistä sanoo, ettei heillä ole tietoa siitä miten hyväksilukeminen tapahtuu ja mitä sen hyväksi täytyy tehdä, tai onko hyväksilukeminen ylipäänsä mahdollista omassa

yliopistossa. Ainoastaan yksi sanoo, että hänellä on asiasta tarkka kuva. Varusmiehet peräänkuuluttavatkin tarkempaa ohjeistusta siitä, miten hyväksilukemisen suhteen tulee menetellä.

Käytännössä hyväksilukeminen vaikuttaa tapahtuvan opiskelijan omasta aloitteesta vapaamuotoisen hakemuksen myötä. Johtajuuskokemuksista tai -opeista tulee raportoida tavalla tai toisella, esimerkiksi esseen muodossa. Hakemukseen liitetään tavallisesti palvelustodistus, johtajakoulutuksen opintokirja ja johtajakansio.

### **13.3.8 Hyväksiluettavuutta edistävät keskustelukumppanit**

Opetusministeriö nähdään tärkeänä osapuolena, koska sillä on suuri vaikutusvalta etenkin yliopistoihin päin. Vaikka yliopistot ovatkin autonomisia, olisi opetusministeriön tekemä suositus omiaan edistämään hyväksiluettavuutta. Kääriäisen mukaan hyväksilukemisesta ei ole vielä virallisesti keskusteltu Puolustusministeriön ja opetusministeriön välillä, mutta hänen mielestään tämä keskustelu on tarpeellista käydä.

Rehtorien neuvosto ei voi päättää asioista yliopistojen puolesta, ainoastaan tehdä suosituksia. Tämä koskee myös ammattikorkeakoulujen rehtorien neuvostoa. Rehtorien neuvoston tekemä suositus voi myös edistää hyväksiluettavuutta. Björkstrandin mukaan Rehtorien neuvostoon ei ole oltu yhteydessä vuoden 1998 jälkeen.

Yliopistojen ylimmällä johdolla ei ole kovinkaan suurta roolia hyväksiluettavuuden suhteen, vaan päätökset tehdään tapauskohtaisesti tiedekuntatasolla yksittäisten professorien toimesta. Hyväksilukemisen edistämiseksi on tärkeä kohdistaa tiedotus oikeisiin tahoihin, joita eivät aina ole yliopistojen johto. Sama koskee myös ammattikorkeakouluja. Olisikin hyvä saada yliopistot ja ammattikorkeakoulut keskustelemaan hyväksilukemisesta sekä keskenään että opetusministeriön ja opetushallituksen kanssa. Hyväksilukemista oletetaan edistävän myös varusmiesaikaista johtajakoulutusta suunnitteleva elin, jossa olisi mukana yliopistojen edustajia.

Ylioppilasliikkeellä on vahva asema kansallisessa koulutuspolitiikassa ja se on otettava keskustelussa huomioon. Eräs hyvä tapa olisi herättää laajempaa keskustelua siitä, miten johtamisosaamisen tarpeeseen tulee vastata ja tätä kautta peilata varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen mahdollista roolia. Samalla on hyvä muistaa, että ylioppilasliikkeestä löytyy tahoja, jotka asennoituvat peruskielteisesti varusmiespalvelukseen. Tämä ei kuitenkaan saa olla esteenä asiasta keskustelemiselle.

### **13.3.9 Tasa-arvonäkökulma varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen**

Naisille tarjotaan miehiä harvemmin mahdollisuus automaattiseen johtajakoulutukseen. Varusmiesaikainen johtajakoulutus voi siten pönkittää sukupuolten välisten erojen syntymistä, sillä se kohdistuu pääasiassa miehiin. Tämän takia naiset eivät myöskään kohtaa tiettyjä johtamiseen liittyviä perusmalleja. Johtajakoulutuksen materiaalit tulisi saada laajemmin yleiseen jakeluun esimerkiksi verkon kautta, jolloin myös naiset pääsisivät osalliseksi niistä. Tasa-arvokysymyksen huomioiminen keskustelussa on hyvin tärkeää ja varusmiesten johtajakoulutuksen mukanaan tuomia mahdollisesti eriarvostavia vaikutuksia tulee välttää ja nämä on otettava huomioon jo koulutusta suunniteltaessa.

Mahdollisen kriisin koittaessa naisille kohdentuu hyvin paljon yhteiskunnallisesti merkittäviä tehtäviä, minkä takia puolustusvoimien olisi oman tehtävänsäkin kannalta tärkeää pyrkiä saattamaan oma johtajakoulutuksensa nykyistä laajemmin myös naisten ulottuville.

Nissisen mielestä on yli päänsä tärkeä miettiä miten nuoret naiset saataisiin nykyistä paremmin johtajakoulutuksen piiriin. Eräänä mahdollisuutena hän näkee jonkinlaisen opiskelijavaihto-ohjelman, jossa varusmiespalveluksen yhteydessä hankitaan johtamiseen liittyviä kokemuksia.

## **13.4 Johtajakoulutusta koskevat kysymykset**

Seuraavassa tarkastellaan varusmiesten suhtautumista varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen ja sen osatekijöihin.



### 13.4.1 Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen opit

Johtamiskoulutuksen suomina henkilökohtaisina oppeina varusmiesjohtajat mainitsevat muun muassa kasvaneen itsevarmuuden sekä esiintymisvarmuuden, itsensä tuntemisen, stressinhallinnan, organisointikyvyn, vastuun kantamisen ja ajanhallinnan paranemisen. Lisäksi mainitaan tottuminen johtajan roolissa toimimiseen, kyky rakentaa luottamusta työyhteisössään, jännittämisen väheneminen johtamistilanteissa, ongelmanratkaisutaitojen kehittyminen sekä ihmisten erilaisuutta ymmärtämään oppiminen. Johtajan on myös osattava kysyä muiden mielipiteitä ja huomioida alaisilta tulevat ajatukset. Jotta tämä olisi mahdollista, on omat alaiset tunnettava ja heitä osattava motivoida.

Vähiten johtajakoulutuksesta kokevat saaneensa irti ne varusmiesjohtajat, jotka toimivat tukitehtävissä ja joilla ei ole ollut varsinaisia alaisia. Vastaavasti P-kautta pidetään johtamisen näkökulmasta vähemmän antoisana, sillä johtaminen on lähinnä massojen liikuttelua. Jotta koulutuksesta saisi mahdollisimman paljon irti, tulee olla aktiivinen ja oma-aloitteinen.

Haastatellut varusmiehet arvioivat, että 30 – 50 % RUK:n käyneistä ovat kiinnostuneita johtajana kehittymisestä. Aliupseerien ja kokelaiden kiinnostuksen välillä on myös eroja. Pääasia johtajakoulutuksen oppimisesta tapahtuu käytännön johtamistilanteissa, ja virheistä oppimista pidetään kaikkein tehokkaimpana. Luennot ja oppitunnit luovat johtajuudelle viitekehyksen pukien johtajana toimimisen oikeisiin sanoihin ja käsitteisiin, joita vasten myöhemmin voi peilata omaa johtajana toimimistaan.

Oppimisen ja johtajana kehittymisen mahdollistaa viime kädessä palautteen saaminen ja se, että palautteen oppii vastaanottamaan ja analysoimaan oikealla tavalla. Palautteen saaminen on ollut monelle uusi kokemus.

Koulutuksen ja käytännön harjoittelukauden pitkä kesto luo myös hyvät puitteet oppimiselle. Erään haastatellun mukaan J-kaudella voi jopa kokeilla erilaisia johtamistapoja, joiden vaikutuksia voi verrata alaisten pysyessä samoina. Tukitehtävissä toimivat kokelaat toteavat, että käytännön johtamiskokemuksen suuri määrä on suurin varusmiesaikaisista johtajakoulutusta koskeva harhaluulo, mutta olettavat samalla, että tilanne on toisenlainen taistelukentän johtajilla.

Suurin osa vaikuttaa olevan tyytyväisiä RUK:n johtamistaidon opetukseen, mutta AUK:n osalta paljastuu koulutuskentän fragmaattisuus. Kärkevin kritiikki kohdistuu AUK:n alkuvaiheen johtamistaidon kursseja kohtaan. Suurin ongelmatekijä on huonosti motivoitunut koulutushenkilökunta, mutta myös oppilaiden asenteissa on eroja verrattuna RUK:n oppilaisiin. Toisaalta jotkut toteavat AUK:n johtajakoulutuksen olleen hyvätasoista, jopa parempaa kuin RUK:ssa.

Vain yksi haastateltu luetteli syväjohtamisen kulmakivet suurimpana oppinaan. Hän totesi edelleen, että nämä oppi ulkoa, eikä niiden sisältöä sisäistänyt kunnolla. Muut korostivat palautteen hyödyntämisen ja johtajana kehittymisen merkitystä. Niin ikään yksi haastateltu oli sitä mieltä, ettei AUK:n ja RUK:n johtajakoulutuksesta jäänyt käteen mitään erikoista, hänen mielestään on naivia verrata puolustusvoimien tarjoamaa johtajakoulutusta yliopistojen opetukseen.

### 13.4.2 Johtaminen J-kaudella

J-kauden aikana tapahtuva johtaminen saa kritiikkiä siitä, että toiminnalle on ennalta asetettu liian tiukat puitteet ja varusmiesjohtajan pelivara on sängen pientä. Kantahenkilökunta puuttuu virheisiin liian aikaisin, eikä anna varusmiesjohtajien itse oppia omista virheistään. Varsinainen oppiminen on ollut vähäistä J-kaudella ja johtamisen kannalta hankalia tilanteita on ollut odotettua vähemmän.

### 13.4.3 Palaute

Varusmiesten johtajakoulutukseen liittyviä palautejärjestelmiä pidetään pääasiassa erinomaisen hyvinä. Mahdolliset ongelmat vaikuttavat kiteytyvän pääasiassa kantahenkilökunnan motivaation puutteeseen.

Palautteen merkitys nousi esille kaikissa varusmieshaastatteluissa. Palautetta pidetään oppimisen ja kehittymisen A:na ja O:na. Palaute on opittava vastaanottamaan oikealla tavalla ja sitä on analysoitava, jotta siitä pystyisi oppimaan. Palautteen antajatahon prioriteeteissa on eroja, joidenkin mielestä alaispalaute on tärkeintä, toisten mielestä taas vertaispalaute. Tärkeintä on kuitenkin, että johtaja osaa katsoa itseään rohkeasti peiliin palautteen perusteella.

RUK:ssa on pääasiassa saatu runsaasti palautetta etenkin jos on toiminut oppilasjohtajan tai -päällikön ominaisuudessa, mutta perusyksikössä palautteen saaminen on ollut selvästi vähäisempää. Perusyksikköön peräänkuulutetaankin enemmän kouluttajilta tulevaa palautetta ja sen järjestelmällistä analysointia. Eräässä tapauksessa kouluttaja oli antanut suullista palautetta opintokirjan täyttämisen yhteydessä, mitä pidettiin antoisana ja motivoivana. Alaisilta tulevaa strukturoitua palautetta kaivataan myös nykyistä enemmän.

RUK:ssa saadun palautteen laatu saa pääosin erittäin hyvän arvosanan, toisaalta eräs haastateltava sanoo, ettei palautteen antaminen näyttänyt kiinnostavan kouluttajia RUK:ssakaan. Konstruktiivisen esimies- ja alaispalautteen määrä on vähentynyt perusyksikköön tultaessa ja haastateltavat peräänkuuluttavat enemmän rehellistä palautetta. Varusmiesjohtajat toivovat myös mahdollisuutta antaa palautetta kantahenkilökunnalle.

#### 13.4.3.1 Alaisten antama palaute

Moni haastateltu nostaa esille vaikeuden saada palautetta alaisiltaan. Syynä tähän on miehistön puutteellinen motivaatio antaa palautetta, sillä he eivät näe lisäarvoa siinä, että he tukisivat esimiehiään kehittymään johtajina. Moni antaakin helposti pikavastaukset päästäkseen nopeasti pois palautetilaisuudesta. Haastatellut pitävätkin rakentavan ja rehellisen palautteen saamista miehistöltä vaikeana. Eräänä ratkaisuna esitetään avoimempia kysymyksiä kaavakkeiden täyttämisen sijaan tai näiden rinnalle. Toinen esille nostettu asia on, että palautteen antamisen tulisi vaikuttaa palautteen antajaan jollakin tavalla.

#### 13.4.4 Johtajakansio ja opintokirja

Opintokirjan täyttämistä ei ole ohjeistettu riittävän selkeästi, jonka takia on epäselvyyttä siitä, miten sitä tulisi täyttää ja mitä siihen tulisi kirjata. Opintokirjan tarkoitusta ei myöskään vaikuteta ymmärrettävän. Sen koetaan voivan auttaa oman johtamisen kehittymisen seurannassa, mutta toisaalta sen ei nähdä soveltuvan tähän kovinkaan hyvin, sillä siihen tallennettava materiaali on lähinnä numeerista eikä näin ollen kuvaa oppimiskokemuksia. Opintokirjan ja johtajakansion täyttämistä ja ylläpitämistä luonnehditaan pakkopullaksi, jota harva tekisi, ellei sitä valvottaisi.

#### 13.4.5 Johtajaprofiili

Kaikille haastatelluille on laadittu johtajaprofiili RUK:ssa, mutta perusyksikössä näiden tekeminen on ollut vähäistä. Asiasta maininneista viidelletoista varusmiesjohtajalle 47 % on tehty johtajaprofiili perusyksikössä ja 53 % sitä ei ole laadittu. Neljä haastatelluista ilmoittaa, että profiili on tehty, mutta vain yksi näistä on päässyt tutustumaan siihen, vaikka profiilin tekemisestä on muiden osalta kulunut yli kaksi kuukautta. Näistä yhden kohdalla syy on puhtaasti tekninen. Toisin sanoen ainoastaan viidesosa on RUK:n jälkeen saanut johtajaprofiilin käyttöönsä.

Johtajaprofiilia pidetään hyödyllisenä, sillä se pakottaa miettimään omaa toimintaa. Ilman strukturoitua palautetta tulee vain korjanneeksi muita ärsyttäviä asioita, mutta kokonaisuutena kehittyminen jää tapahtumatta.

#### 13.4.6 Kehityskeskustelut

Kuudestatoista asiaa sivunneesta varusmiesjohtajasta ainoastaan 19 % oli osallistunut kehityskeskusteluun. Etenkin P-kaudella keskusteluita on käyty hyvin vähän.

Eräs haastateltu totesi koko kehityskeskustelutermin olevan hänelle täysin tuntematon. Toinen totesi, että kehityskeskustelu olisi pitänyt käydä jo aikoja sitten, mutta sitä ei ole kuulunut. Vastaavasti kehityskeskusteluun liittyvä johtajaprofiili on monella tekemättä. Kehityskeskusteluihin osallistuneiden osalta tilaisuuksia pidettiin hyvinä, mutta valitettavasti lajissaan ainoina.

#### 13.4.7 Tiimikeskustelut

47 % haastatelluista varusmiesjohtajista on osallistunut tiimikeskusteluihin. Ne, jotka ovat osallistuneet tiimikeskusteluihin pitävät niitä erittäin tervetulleina. Toimivuuden takaamiseksi on tärkeää, että tilaisuudessa on mukana kantahenkilökuntaa, sillä muuten keskustelun fokusointi on vaikeaa ja anti jää vähäiseksi. Parhaan vastaanoton saavat ne kehityskeskustelut, joihin myös yksikön



päällikkö on osallistunut. Tällöin tilaisuus on voinut saada jopa johtajakoulutuksellista luonnetta kun johtamistapahtumia on käyty yhdessä läpi. Moni kokee myös, että keskusteluissa esille tulleilla aloitteilla on ollut vaikutusta.

Myös ne, jotka eivät ole osallistuneet kehityskeskusteluihin pitävät niitä tervetulleina, sillä kantahenkilökunnan ja varusmiesjohtajien välillä on muuten varsin vähäinen keskusteluyhteys.

#### **13.4.8 J-kaudella järjestetyt johtamisen jatkokurssit**

Kukaan haastatelluista varusmiesjohtajista ei omasta mielestään ole J-kauden aikana osallistunut varsinaiseen johtajakoulutukseen. Johtamistaidon jatkokurssin nimikkeellä on kuitenkin järjestetty taisteluammuntojen vetämistä tai tiedusteluharjoitus, joita kokelaat pitävät lähinnä naurettavina, eikä niiden nähdä mitenkään liittyvän johtamiseen.

J-kaudelle peräänkuulutetaan kunnollista johtajuuden täydennyskoulutusta. J-kaudella on saanut käytännön johtamiskokemuksia. Jotta näistä oppisi mahdollisimman hyvin olisi hyvä kohdata syväjohtamisen malli uudelleen ja peilata oppimiskokemuksia teoreettiseen viitekehykseen. Sotilasjohtamista siviilijohtamisen haasteisiin peilaavien ulkopuolisten luennoitsijoiden nähdään myös sopivan hyvin J-kaudelle. RUK:ssa vietettyä aikaa pidetään haastavana, ja J-kausi on joidenkin osalta ollut antoisuudeltaan vähäistä. Johtamisen jatkokoulutusta pidetäänkin tärkeänä jo motivaation säilyttämisen näkökulmasta.

#### **13.4.9 Kantahenkilökunnan suhtautuminen johtajakoulutukseen**

Varusmiesjohtajat pitävät suurinta osaa kantahenkilökunnasta luontaisina syväjohtajina, jotka suhtautuvat malliin myönteisesti. Hyvän kouluttajan tunnusmerkkinä mainitaankin muun muassa syväjohtamisen mallin hyväksyminen ja halu kehittää itseään. Valitettavasti hyvät kouluttajat vaikuttavat siirtyvän nopeasti muihin tehtäviin pois varusmiehiä kouluttamasta.

Hyvien kouluttajien lisäksi nähdään olevan ikävän paljon niitä, joiden kanssa yhteistoiminta ei toimi. Näitä kuvaa pitkälti se, että he panevat kovasti vastaan syväjohtamisen mallille eivätkä he halua kehittää itseään. Syväjohtamisen mallilla ei ole täyttä kannatusta kantahenkilökunnan puolella. Erään haastatellut arvion mukaan kolmasosa kouluttajista on sisäistänyt syväjohtamisen mallin, yhtä moni ei lainkaan. Nämä ovat pitkälti vanhempia opistoupseereja, mutta vastustusta vaikuttaa esiintyvän virkaiästä ja koulutustaustasta riippumatta. Kantahenkilökunnan asenteet vaikuttavat suuresti syväjohtamisen toimimiseen.

##### **13.4.9.1 Kantahenkilökunta johtamistaidon opettajana**

RUK:n johtajakouluttajat Vesa Nissisen johdolla saavat erinomaista palautetta, mutta jo RUK:n yksikkötasolla on havaittavissa vaihteluita. Perusyksikkötasolle mentäessä laadullinen vaihtelu kasvaa suuresti. Osa kouluttajista saa suuria kehuja, mutta samalla nostetaan esille selviä ongelmatapauksia. Johtajakoulutuksen näkökulmasta pahimpia ovat kouluttajat, jotka vain lukevat suoraan kalvolta osaamatta avata sisältöä koulutettaville. Varusmiesjohtajat pitävät ensisijaisen tärkeänä, että johtamisen kouluttajat ovat motivoituneita tehtäväänsä. Henkilöiden, joita johtajakoulutus ei kiinnosta ei pitäisi antaa toimia kouluttajina.

##### **13.4.10 Asennoituminen syväjohtamista kohtaan**

Osa henkilökunnasta näyttää uskon, että syväjohtaminen on pelkkiä pehmeitä arvoja, jonka takia he vieroksuvat sitä. Toisaalta kurin ylläpitoa myös karsitaan syväjohtamiseen vedoten.

Varusmiesjohtajat peräänkuuluttavat kuria ja järjestystä sotilasorganisaatioon. Etenkin osa kantahenkilökuntaa näkee syväjohtamisen pehmeänä keskustelujohtamisena, mutta haastateltujen mielestä tilanne ei saa olla näin, vaan syväjohtajan on tarpeen tullen osattava myös olla kova johtaja. Syväjohtamisen soveltamista sotilaskontekstissa pidetään osittain vaikeana ja käytännön sovellusvaihtoehtona nostetaan muun muassa esille eräänlainen etäinen syväjohtajuus yhdistettynä selkeään käskyttämiseen.

Syväjohtamisen arkipäiväinen harjoittaminen on kokelaiden näkökulmasta vaikeaa, sillä sopivia johtamistilanteita ei juuri ole. Tilanne korjaantuu osittain leirioloissa ja RUK:ssa.

## 14 Johtopäätökset

### 14.1 Suomalaisessa yhteiskunnassa havaitut johtamisosaamistarpeet

Yhtä yleispätevää johtajatyyppeä tai johtamistapaa ei voi määritellä, vaan johtaminen on aina sidottu toimintaympäristön kulttuuriin ja tarpeisiin. Tämä edellyttää johtajalta muuntautumiskykyä ja sitä, että hän osaa toimia joustavasti olosuhteiden mukaisella tavalla. Tässä ovat apuna hyvät itsensä johtamisen taidot ja se, että uskaltaa olla oma itsensä ja nöyrästi tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Johtajan on oltava luotettava ja rehellinen sekä osattava motivoida alaisiaan ja antaa heille palautetta. Häneltä peräänkuulutetaan myös hyviä vuorovaikutustaitoja ja toverillisuutta, mutta hänen on tarvittaessa kyettävä myös olemaan tiukka. Johtajan vastuu on aina jakamaton. Henkilöstöä on osattava arvostaa ja heidän on annettava hyödyntää omaa osaamistaan.

Johtajuus ja johtajana kehittyminen ei ole pelkästään ylimmän johdon asia, vaan sitä tarvitaan kaikilla tasoilla ja kaikissa ammateissa. Henkilöjohtamisen taidoissa on runsaasti parantamisen varaa kaikilla toimintasektoreilla ja johtamisen tasoilla. Henkilöjohtamistaitojen parantaminen on perinteisesti ollut taka-alalla, mutta taitojen merkitys tulee korostumaan tulevaisuudessa.

#### 14.1.1 Miten varusmiesaikaisen johtajakoulutus vastaa suomalaisen yhteiskunnan johtamisosaamistarpeita

*Syväjohtamisen malli vastaa hyvin suomalaisen yhteiskunnan johtamisosaamistarpeita*

Kaikkien tutkimuksessa esille tulleiden kommenttien perusteella syväjohtamisen mallin peruselementtien koetaan olevan täysin käyttökelpoisia myös siviiliorganisaatioissa. Malli painottaa samoja asioita, jotka nähdään tärkeiksi myös nykyaikaisten organisaatioiden johtamisosaamistarpeita selvittäneissä tutkimuksissa, eli hyvää itsetuntemusta, tämän taustalla olevaa itsereflektointia sekä 360° palautteen keräämistä ja analysointia. Mallin painopiste on johtajana kehittämisessä eikä yksittäisten detaljitaitojen antamisessa. Syväjohtamisen mallin nähdään myös soveltuvan erinomaisen hyvin myös siviilipuolen johtamiskoulutukseen. Tästä on hyvänä esimerkkinä se, että eräs maamme suurimmista johtamiskoulutuksen tarjoajista käyttää mallia sellaisenaan omassa koulutustarjonnassaan. Mallia onkin käytetty menestyksekkäästi useiden yritysten johtajavalmennuksessa. Asiantuntijoiden johtamista on perinteisesti pidetty haasteellisena, mutta syväjohtamisen mallin on nähty palvelevan tätä hyvin. Syväjohtamisen mukainen henkilöjohtaminen on kovilla tulostittareilla mitattuna osoittautunut tehokkaaksi niin siviili- kuin sotilasorganisaatioissa.

Syväjohtamisen mallin kuvaama erinomainen johtajakäyttäytyminen on ajatonta ja se palvelee laajasti erilaisia johtamistarpeita. Sinänsä ei ole ihme, että puolustusvoimissa kehitetty johtamismalli vastaa läheisesti siviilijohtamisen tarpeita, sillä reserviläisarmeijassa johdettavina on yleisen asevelvollisuuden ansiosta samoja ihmisiä, kuin työelämässä.

*Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen menetelmät vastaavat siviilipuolen johtajakoulutuksen menetelmiä*

Varusmiesaikaisessa johtajakoulutuksessa painotetaan palautteen merkitystä. Palautetta kerätään järjestelmällisesti esimiehiltä, alaisilta ja vertaisilta, minkä lisäksi koulutettava tekee itsearvion. Palaute analysoidaan ja sen perusteella laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jonka toteutumista seurataan. Johtajavalmennus on pitkäkestoista ja se tapahtuu oikeassa toimintaympäristössä. Samat tekijät muodostavat rungon siviilipuolen nykyaikaisille ja vaikuttavuudeltaan hyväksi havaituille johtajavalmennusohjelmille.

Luentoihin perustuvan koulutuksen rooli on pieni ja sen sijaan painotetaan käytännön oppimista. Tilanne on sama siviilipuolen johtajakoulutuksessa, jossa henkilöjohtamisen luento-opetusta pidetään hyvin tehottomana ja painotetaan yhteyttä käytäntöön ja sitä, että opit pystytään linkittämään omaan työhön. Viimeksi mainittua pidetäänkin siviilipuolen johtajakoulutusohjelmien suurimpana kompastuskivenä. Valmennusta on vaikea viedä kentälle arkisten tehtävien yhteyteen, jossa sitä kaikkein eniten tarvittaisiin.

*Varusmiesjohtajat ovat sisäistäneet palautteen merkityksen*



Palautteen antamista ja vastaanottamista pidetään vaikeana siviiliorganisaatioissa. Vaikka palauteprosessin toimivuutta pidetään hyvin tärkeänä, vaikuttaa palaute jäävän liian etäiseksi eikä siitä tule rakentavaa. Vastaavasti siviiliorganisaatioissa käytävien kehityskeskusteluiden laadussa on puutteita. Näiden ongelmien takia on hyvä, että varusmiesjohtajille annetaan mahdollisuus perehtyä palautteen antamiseen, vastaanottamiseen, analysointiin ja merkitykseen jo nuorella iällä. Varusmiesjohtajat ovat sisäistäneet palautteen merkityksen erinomaisen hyvin ja pitävät sitä jopa johtajakoulutuksen parhaimpana oppina. Toivottavasti nämä ajatukset ovat muistissa vielä, kun he siirtyvät siviilipuolen esimies- ja johtotehtäviin.

#### **14.1.2 Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittäminen, jotta se nykyistä paremmin vastaisi suomalaisen yhteiskunnan johtamisosamistarpeisiin**

*Selkeitä toiveita yhteiskunnallisten johtamisosamistarpeiden huomioimiseksi varusmiesaikaisessa johtajakoulutuksessa*

Niin yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa kuin elinkeinoelämän puolella toivotaan, että varusmiesaikaisessa johtajakoulutuksessa huomioitaisiin nykyistä enemmän siviilijohtamisen tarpeita. Käytännössä tämä tarkoittaisi, että johtajakoulutuksessa käytäisiin läpi, millaista johtamisosotetta siviiliorganisaatioissa peräänkuulutetaan ja miten tämä suhtautuu syväjohtamisen malliin sekä varusmiesaikaisiin johtamiskokemuksiin. Koska syväjohtamisen malli vastaa siviilijohtamisen tarpeita erinomaisen hyvin, ei tämä olisi mitenkään ristiriidassa puolustusvoimien tavoitteiden kanssa. Sen sijaan siviilinäkökulman esille tuominen olisi omiaan parantamaan varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen uskottavuutta ja lisäämään varusmiesjohtajien motivaatiota, sillä nämä kokisivat hyötyvänsä koulutuksesta entistä enemmän ja näkisivät sen myös palvelevan heidän tulevaisuuden osaamistarpeitaan. Motivaation näkökulmasta suhde siviilijohtamisen tarpeisiin olisi hyvä tuoda esille jo johtajakoulutuksen alkuvaiheesta alkaen. Siviilijohtamisen huomioiminen ei saa olla pois varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen päätehtävästä, eli sodan ajan johtajien kouluttamisesta, vaan sen tulisi päinvastoin täydentää tätä.

*Vuorovaikutustaidot hyvä huomioida varusmiesaikaisessa johtajakoulutuksessa*

Suomalaisten esimiesten vuorovaikutustaidoissa nähdään olevan runsaasti parantamisen varaa. Vuorovaikutustaitojen parantaminen onkin kantava teema useissa siviilipuolen johtajakoulutusohjelmissa. Vuorovaikutustaidot ovat henkilöjohtamisen olennainen osa, ja ne näkyvät kaikessa ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Vaikka syväjohtamisen mallissa korostetaan ihmisten yksilöllistä kohtaamista, minkä voidaan nähdä käsittävän myös vuorovaikutustilanteen, ei vuorovaikutusta käsitellä eksplisiittisesti. Myös sotilasorganisaatiossa on paljon parantamista ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, sillä organisaatiokulttuurin suomen auktoriteetin taakse on liian helppo piiloutua. Tämä ilmenee muun muassa puolustusvoimien työtyytyväisyystutkimuksista ja varusmiehiä koskevista tutkimuksista.

Vaikka vuorovaikutustaitoja painotetaan siviilipuolen johtamiskoulutuksessa, ei näitä käsitellä varusmiesaikaisessa johtajakoulutuksessa. Vuorovaikutustaidot olisivat kuitenkin huomioimisen arvoisia myös varusmiesaikaisessa johtajakoulutuksessa. Tämä voisi tapahtua käymällä läpi, miten erilaisten ihmisten kanssa tulee toimia erilaisissa tilanteissa ja analysoimalla erilaisia käytännön vuorovaikutustilanteita ja sitä, miten mikin vuorovaikutustapa on niihin vaikuttanut.

#### **14.2 Vastuu johtajakoulutuksen antamisesta suomalaisessa yhteiskunnassa**

Vaikka suomalaisissa henkilöjohtamisen taidoissa nähdään selkeitä puutteita, ei johtamisosamisesta ja sen parantamisesta ole käyty laajempaa yhteiskunnallista keskustelua. Koulutusjärjestelmämme tulisi pystyä vastaamaan tähän osaamistarpeeseen, sillä johtamisosamisen perusteet tulisi antaa jo ennen työelämään siirtymistä. Pääasiallinen fokus on kolmannen asteen koulutuksessa. Johtaminen kuuluukin tietyiltä osin ammattikorkeakoulujen opetusohjelmiin, mutta yliopistoissa, joista valmistuneet pitkälti sijoittuvat erilaisiin johtotehtäviin, ei anneta juuri lainkaan johtamiseen liittyvää koulutusta.

Johtajaosaamistarpeista ja niihin vastaamisesta tulisi ehdottomasti herättää yhteiskunnallista keskustelua. Samalla olisi luonnollista tarkastella varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen roolia

johtajaosaamisen tuottamisessa. Vastuu keskustelun herättämisestä on lähinnä opetusministeriöllä, poliitikoilla sekä työnantaja- ja työntekijäjärjestöillä.

#### *Kolmannen asteen oppilaitosten on vaikea tarjota vaikuttavuudeltaan hyvää johtamiskoulutusta*

Henkilöjohtamisen laadukas koulutus kolmannen asteen oppilaitoksissa ei ole täysin ongelmatonta. Lähtökohtaisen ongelman muodostaa se, että oppilaitosten organisaatio- ja toimintakulttuurit eivät ole omiaan tukemaan hyvän johtajuuden kehittymistä.

Varsinkin yliopistoissa on tapana painottaa koulutuksen teoreettisuutta. Tämän ei nähdä tukevan johtajana kehittymistä, joka toteutuu tehokkaimmin oikeassa toimintaympäristössä tapahtuvan pitkäaikaisen käytännön harjoittelun ja siihen liittyvän valmennuksen myötä. Oppilaitoksilla ei muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta ole mahdollisuuksia tarjota tarvittavaa harjoitteluympäristöä, eikä niillä myöskään ole resursseja henkilökohtaiseen valmennukseen, saatikka tämän pitkäkestoisuuteen, jota aito kehittyminen edellyttäisi. Käytännön harjoittelun voisi tietyiltä osin korvata aiemmilla johtamiskokemuksilla, mutta vain harva opiskelija omaa näitä varusmiesjohtajana toimimista lukuun ottamatta. Tämän takia kolmannen asteen oppilaitosten tarjoamalla henkilöjohtamiskoulutuksella ei ole kovinkaan hyviä vaikuttavuuden edellytyksiä. Kaikessa teoreettisuudessaan koulutus kykenee lähinnä esittelemään pintaraapaisun johtamiseen liittyvistä asioista.

#### *Kolmannen asteen oppilaitoksissa tulisi antaa henkilöjohtamisen perusosaaminen*

Kolmannen asteen oppilaitoksissa tulisi antaa vähintään perustiedot työelämässä tapahtuvaa johtajana kehittymistä varten. Tämä pitää sisällään sen, mitä johtamiseen liittyy, minkälaista johtamisotetta työelämässä peräänkuulutetaan ja mitä johtajana kehittyminen käytännössä tarkoittaa sekä kannustaa tähän. Tämän lisäksi tulisi niille, jotka haluavat syventyä johtamiseen ja johtajana kehittymiseen, taata mahdollisuus kokemuseräiseen oppimiseen, jossa käydään läpi käytännön johtamistilanteita ja johtajana kehittymistä. Tässä koulutuksessa hyödynnettäisiin omia, esimerkiksi varusmiesaikaisia, esimies- ja alaiskokemuksia. Oppilaitokset voisivat myös tarjota johtamisen täydennyskoulutusta tutkinnon suorittaneille henkilöille. Tällöin koulutettavilla olisi selkeä viitekehys, jossa johtajana kehittyminen tapahtuu. Tosin henkilökohtaisen työn ohessa tapahtuvan valmennuksen tarjoaminen olisi edelleen vaikeaa.

#### *Varusmiesaikaisessa johtajakoulutuksessa tulisi antaa henkilöjohtamisen perusteet ja tuottaa johtamiskokemuksia, joita voi hyödyntää myöhemmissä opinnoissa*

Suomalaisen henkilöjohtamisosaamisen laatu on puolustusvoimien näkökulmasta erittäin tärkeää, sillä tämä on ratkaisevassa asemassa mahdollisessa kriisitilanteessa. Tämän takia puolustusvoimissa on panostettu, ja tullaan panostamaan suuresti johtajakoulutuksen ja sen sisältöjen kehittämiseen. Varusmiespalvelus muodostaa kuitenkin vain pienen osan ihmisen työuraa, jonka aikana varsinainen johtajana kehittyminen tapahtuu. Tämän takia puolustusvoimat kantaa suurta huolta reservin johtajien myöhemmästä johtamisen kehittämisestä.

Koska valtaosa varusmiesjohtajista on opintojensa alkuvaiheessa, otetaan ensimmäiset reservin aikaisen johtajana kehittymisen askeleet opiskeluaikana. Kuten edellä on todettu, etenkin kolmannen asteen oppilaitoksilla on heikot edellytykset tarjota vaikuttavuudeltaan hyvää johtajakoulutusta. Puolustusvoimat pystyy kuitenkin tarjoamaan tähän tarvittavat puitteet. Olisikin yhteiskunnallisten resurssien haaskausta, ellei näitä puitteita hyödynnettäisi myös kolmannen asteen koulutuksessa. Koulutusjärjestelmän näkökulmasta varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen rooliksi sopii mainiosti johtamisen perusteiden antaminen ja sellaisten kokemusten tuottaminen, joita voidaan hyödyntää myöhemmässä koulutuksessa, sillä varusmiesaikainen johtajakoulutus sijoittuu useimmissa tapauksissa ajallisesti ennen kolmannen asteen oppilaitoksissa tapahtuvia johtamistaidon opintoja. Varusmiesaikaisen kokemusten arvokkuutta lisää se, että ne ovat monelle pitkälti samankaltaisia, minkä takia niistä voidaan keskustella tasavertaisesti.

### **14.3 Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus**

*Koulutus vaikuttaa yhteiskunnallisella tasolla, mutta vaikuttavuuden määrittäminen on vaikeaa*



Tutkimuksen perusteella varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta ei voi kiistää, mutta sen määrittäminen on vaikeaa. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta on merkittävää, että varusmiesaikainen johtajakoulutus koskettaa hyvin suurta joukkoa ja osaa ikäluokasta. Varusmiesten nykyisen johtajakoulutuksen sisällöt vastaavat pitkälti siviiliyhteiskunnan johtamisaamisen tarpeita. On kuitenkin vaikea osoittaa, miten koulutus käytännössä vaikuttaa suomalaiseen johtamiskäyttämiseen, sillä nykyinen koulutusjärjestelmä on ollut käytössä vain muutaman vuoden ajan ja sen läpikäyneet alkavat vasta pikku hiljaa siirtyä työelämään. Koska työelämässä tapahtuvan mahdollisen johtajakäytöksen muutoksen ja varusmiespalveluksen välillä on pitkä aika, on näiden toisiinsa liittymisen todentaminen vaikeaa. Tulkinna tulee olla subjektiivinen ja korostaa varusmiesjohtajien ja reservin johtajien henkilökohtaisia näkemyksiä siitä, mitä hyötyä he kokevat varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta olevan. Tästä näkökulmasta varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella on yhteiskunnallista vaikuttavuutta, sillä siitä nähdään olevan hyötyä työelämässä.

Ottaen huomioon, että valtaosa johtajakoulutuksen suorittaneista vaikuttaa sijoittuvan johtaviin aseisiin suomalaisessa yhteiskunnassa ja elinkeinoelämässä, on varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella huomattava yhteiskunnallisen vaikuttavuuden potentiaali. Mikäli varusmiesjohtajat saadaan innostumaan työelämässä tapahtuvasta järjestelmällisestä palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta sekä itsensä kehittämisestä johtajana, on vaikuttavuus kiistatonta. Vaikuttavuus kasvaisi entisestään, jos syväjohtaminen pystyttäisiin aidosti saamaan osaksi varusmiesajasta johtajakoulutusta. Jo nyt voidaan kuitenkin todeta, että nuorten tottuminen palautteeseen ja sen käyttämiseen on omiaan tukemaan yhteiskunnassa ilmeneviä johtamisaamisen tarpeita.

#### *Varusmiesaikainen johtajakoulutus kasvattaa ja antaa monipuolista osaamista*

Varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta nähdään saatavan hyvin monenlaista hyötyä myös siviilielämää silmälläpitäen. Käytännön johtamistaitojen ohella nähdään muun muassa sosiaalisten, esiintymis- ja kouluttamistaitojen kehittyvän ja vuorovaikutus- sekä ryhmätyötaitojen paranevan. Johtajana toimiessa oppii kantamaan vastuuta tehtävistä ja kanssaihmisistään sekä ymmärtämään yksilöiden välistä erilaisuutta. Haastavat olosuhteet ja paineen alla toimiminen auttavat löytämään itsestään uusia ulottuvuuksia ja oppimaan ymmärtämään erilaisia ihmisiä. Varusmiesjohtajat arvostavat suuresti johtajakoulutukseen kuuluvaa palautejärjestelmää. Se parantaa itsensä tuntemusta ja opettaa huomioimaan alaisiaan. Johtajakoulutuksen antoisuus ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, vaan se edellyttää aktiivisuutta koulutettavalta. Valitettavasti kaikki varusmiesjohtajat eivät ymmärrä johtajana kehittymisen merkitystä.

#### *Johtajakoulutuksesta nähdään olevan hyötyä siviilissä*

Valtaosa varusmiesjohtajista kokee hyötyvänsä saamastaan johtajakoulutuksesta työelämässä. Tämä koskee etenkin RUK:n suorittaneita. Suoranaisten johtamistaitojen kehittymisen lisäksi nähdään etua myös työhönottotilanteissa, jolloin korostuu se, että johtajakoulutukseen valittujen nähdään olevan luonteeltaan haasteita hakevia eivätkä mene sieltä, missä rima on matalin. Johtajakoulutuksen aikana syntyy myös laajoja sosiaalisia verkostoja, joista on apua myöhemmissä elämänvaiheissa.

#### *Koulutussisältöjen ja -materiaalin parempi saatavuus parantaisi yhteiskunnallista vaikuttavuutta*

Tänä päivänä varusmiesaikainen johtajakoulutus muodostaa pitkälti oman entiteettinsä, eikä puolustusvoimien ja reservin johtajien välinen vuorovaikutus ole kovinkaan aktiivista kertausharjoituksia lukuun ottamatta. Kuitenkin puolustusvoimissa korostetaan siviilitehtävissä tapahtuvan johtajana kehittymisen merkitystä. Jotta tämä toteutuisi, olisi puolustusvoimien perusteltua muistuttaa reserviin siirtyneitä johtajia itsensä kehittämisen tärkeydestä ja tarjota heille tässä tarvittavaa tietoa. Tätä palvelisi ajantasaisten koulutussisältöjen ja koulutusmateriaalin avoin jakaminen esimerkiksi internetin kautta. Tietoverkkoa voisi myös hyödyntää erilaisten johtajuuteen liittyvien kokemusten levittämisessä.

Koulutussisältöjen parempi saatavuus olisi myös omiaan edistämään tasa-arvoa, sillä muutkin kuin johtajakoulutukseen valitut pääsisivät tietoon käsiksi. Tällöin tietoa voisi myös nykyistä paremmin hyödyntää muiden oppilaitosten antamassa koulutuksessa. Vastaavasti avoimesti saatavilla oleva tieto palvelisi hyväksilukemisen edistämistä, sillä oppilaitoksissa voitaisiin muodostaa kuva siitä, minkälaista koulutus kulloinkin on.



### *Varusmiesten huono sitoutuminen johtajakoulutukseen vähentää yhteiskunnallista vaikuttavuutta*

Jotta varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella olisi yhteiskunnallista vaikuttavuutta, tulee varusmiesjohtajat saada kiinnostumaan johtajana kehittymisestä ja sitoutumaan koulutuksen tavoitteisiin. Valitettavasti tämä ei aina toteudu, sillä nuoren iän ja vähäisen elämän- ja johtamiskokemuksen vuoksi syväjohtamisen sisällöt ja tavoitteet eivät aukea kaikille varusmiesjohtajille. Yhteyttä varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen ja tulevaisuuden osaamistarpeiden välillä ei nähdä riittävän selvästi. Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen arvokkuutta tulisikin korostaa jo P-kaudella ja edelleen AUK:n ja RUK:n aikana. Jotta motivaatio itsensä kehittämiseen johtajana saataisiin herätettyä ja säilymään, tulee entistä enemmän painottaa johtajana kehittymisen merkitystä myös siviilinäkökulmasta, sillä varusmiesjohtajat näkevät tulevaisuutensa pääosin tällä sektorilla. Tätä palvelisi ennen kaikkea ulkopuolisten näkemysten esilletuominen. Tässä voisi hyödyntää reserviläisiä, jotka tuntevat johtajakoulutuksen sisällöt ja voivat täten objektiivisesti verrata niitä siviilipuolen osaamistarpeisiin. Jotta motivaatio kehittää itseään johtajana säilyisi myös J-kaudella, tulee tämän aikana järjestää laadukasta täydentävää johtajakoulutusta.

Johtajana kehittyminen edellyttää koulutettavilta myös motivaatiota oppia. Oppitavoitteiden relevanssin sisäistämisen lisäksi oppimismotivaatioon vaikuttaa myös yleinen palvelusmotivaatio. Tämän takia varusmiesjohtajille on pystyttävä tarjoamaan uusia haasteita etenkin pitkällä J-kaudella. Erityistä huomiota tulee kiinnittää tukitehtävissä toimiviin varusmiesjohtajiin, sillä alaisten puutteen takia näiden työyhteisö ei aina palvele johtajana kehittymistä.

Niin oppimis- kuin palvelusmotivaatioon vaikuttaa suuresti kantahenkilökunnan suhtautuminen johtajakoulutukseen ja varusmiesjohtajien tukemiseen johtajana kehittymisessä. Tässä on runsaasti parantamisen varaa ja johtajakouluttajien tulisikin entistä paremmin mieltää myös koulutukseen liittyvä yhteiskunnallinen vastuunsa.

### *Tasa-arvonäkökulma varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen*

Tasa-arvokysymys ei saa muodostua esteeksi varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittämiseksi. Tasa-arvokysymys on ehdottomasti otettava huomioon, jotta varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittäminen ei aiheuttaisi epätasa-arvoista pohjaa sukupuolten väliselle työuralla kehittymiselle. Puolustusvoimien intressissä tulisi myös olla miten naisten johtajuustaitoja voidaan parantaa, sillä mahdollisen kriisin koittaessa naisilla on merkittävä rooli useiden yhteiskuntamme avaintoimintojen ylläpitämisessä. Vähintä mitä puolustusvoimat voi tehdä, on saattaa varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen tavoitteet ja materiaali avoimesti saataville esimerkiksi internetin kautta. Epätasa-arvoistumista voisi myös vähentää järjestämällä naisille suunnattuja johtamistaidon kursseja ja -seminaareja.

## **14.4 Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukeminen**

*Harva varusmiesjohtaja hakee hyväksilukemista, pääasiallinen syy on ettei hyväksilukemisen käytäntöjä tunneta*

Vajaa kuudesosa johtajakoulutuksen suorittaneista on hakenut koulutuksen hyväksilukemista. Pääasiallisina syinä hakemusten vähäisyyteen on, ettei hyväksilukemisen käytäntöjä tunneta tai se, että tiedetään, ettei hyväksilukeminen ole mahdollista omassa oppilaitoksessa. Eniten tietämättömyyttä on yliopisto-opiskelijoiden keskuudessa, joista puolet ei lainkaan tunne hyväksilukemisen käytäntöjä omassa oppilaitoksessaan. Hyväksilukemiskäytännöistä tulee siis tiedottaa huomattavasti nykyistä paremmin.

Toinen merkittävä syy siihen, ettei hyväksiluettavuutta haeta on, että varusmiesjohtajat haluavat suorittaa kaikki yliopisto- tai ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvat kurssit, eikä korvata näitä muilla suoritteilla. Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukemiseen vapaavalintaisena suoritteena suhtaudutaan selvästi kurssien korvaamista myönteisemmin. Myös tästä näkökulmasta voidaan kiinnostusta hyväksiluettavuutta kohtaan parantaa tiedotuksen avulla, tällöin oikean terminologian käyttäminen on tärkeää.

*Varusmiesjohtajia on tiedotettava hyväksilukemisen mahdollisuuksista nykyistä paremmin*

Varusmiesjohtajia tulee tiedottaa huomattavasti nykyistä paremmin hyväksilukemisen mahdollisuuksista ja käytännöistä. Internetiin olisi järkevää tehdä hyväksilukemista tukeva sivusto,



jossa kerrotaan, millä perustein ja kuinka paljon opintoviikkoja hyväksiluetaan missäkin oppilaitoksessa. Lisäksi tulisi kertoa, miten hyväksilukemisen eteen tulee menetellä sekä tarjota sitä tukevaa materiaalia. Hyväksilukemista voisi helpottaa myös oppilaitosten päässä sopimalla yhteisistä käytännöistä, jolloin hakemuksista tulisi paremmin strukturoituja. Tällaiset hakemuskäytännöt voisivat niin ikään olla saatavilla internetin kautta.

Käytännössä niin oppilaitoksille kuin opiskelijoille kohdennettu tiedotusmateriaali olisi järkevää julkaista omassa puolustusvoimien www-sivujen alaisessa johtajakoulutussivustossa. Tämä voisi toimia myös reserviläisille ja muille johtajakoulutuksesta kiinnostuneille tarkoitettuna henkilöjohtamisen tietopankkina.

*Varusmiesten nykyisen johtajakoulutuksen sisältöjen huono tunnettuus oppilaitoksissa hankaloittaa hyväksilukemista*

Nykyisen syväjohtamiseen perustuvan johtajakoulutuksen tunnettuus on hyvin heikkoa. Suurin osa varusmiespalvelukseen ja varusmiesjohtajana toimimiseen liittyvistä käsityksistä perustuu henkilön omaan varusmiesaikaan tai toisen käden tietoihin. Moni olettaakin, että sama käskyttämisen ja äänen käytön mentaliteetti vallitsee edelleen. Tilanne on kuitenkin vuosien varrella muuttunut huomattavasti. Puolustusvoimien tulee tehostaa oppilaitoksiin suunnattua tiedotusta varusmiesten nykyisestä johtajakoulutuksesta sekä laajentaa tiedotusta koskemaan myös laajaa yleisöä.

*Varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta on tarjottava nykyistä enemmän ja paremmin strukturoitua tietoa oppilaitoksille*

Vaikka syväjohtamisen malli tunnettaisiinkin, ei siviilipuolella vaikuta olevan selkeää kuvaa varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen oppimissisällöistä ja syväjohtamisen mallin käytännön toteuttamisesta varusmiesaikaisessa johtajakoulutuksessa. Nykyisen johtajakoulutuksen huono tunnettuus onkin suurin yksittäinen hyväksilukemista rajoittava tekijä.

Puolustusvoimien on pystyttävä tarjoamaan oppilaitoksille niiden tarpeet täyttävä ajanmukainen tietopaketti, jossa tuodaan strukturoidusti esille varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen oppimistavoitteet, oppimissisällöt ja opetusmenetelmät sekä se, minkälaista oppimista koulutuksen aikana oikeasti tapahtuu, eli mitkä ominaisuudet, tiedot ja taidot koulutuksen jälkeen tulisi hallita. Lisäksi on tärkeä selvittää, mille tieteelliselle pohjalle koulutus perustuu. Valmiin opintoviikkojaon on hyvä olla olemassa, mutta materiaalin on oltava niin seikkaperäistä, että hyväksilukemisesta päättävä henkilö voi tarvittaessa itse määrittää opintoviikkomäärän. Käytännössä tätä tietoa on jo olemassa runsaasti, mutta se on varsin hajanaista. Tieto tulisikin kerätä yksiin kansiin, ja lisäksi julkaista internetissä.

*Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittämistä varten tulee perustaa elin, jossa on myös yliopistojen edustajia*

Jotta hyväksilukeminen olisi mahdollista, tulee koulutuksen laadun vastata hyväksilukevan tahon kriteereitä. Tästä näkökulmasta yliopistot ovat edellyttäneet, että koulutuksen tulisi täyttää akateemisuuden kriteerit. Tälle akateemisuudelle ei kuitenkaan ole olemassa selkeää määritelmää. Siksi yliopistojen kanssa tapahtuva yhteistyö koulutuksen suunnittelussa on ehdoton edellytys hyväksilukemisen edistämiseksi.

Yliopistojen puolella peräänkuulutetaan mahdollisuutta osallistua varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittämiseen. Tämän takia olisi perusteltua perustaa elin, jossa on edustus puolustusvoimista ja yliopistoista. Elinen tarkoituksena olisi varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen sisältöjen kehittäminen. Elin toimisi myös oivana tiedonvälityskanavana yliopistojen suuntaan ja samalla koulutuksen akateemisena takeena, jolloin se olisi omiaan parantamaan hyväksilukemisen edellytyksiä. Yliopistojen edustajien tulisi olla johtajakoulutuksen kehittämisestä kiinnostuneita professoreita tai tutkijoita, eikä välttämättä kuulua yliopistojen johtoon.

Edustuksellisuuden takaamiseksi voisi ajatella, että Rehtorien neuvosto nimittäisi yliopistojen edustajat, mikä myös olisi omiaan lisäämään elimen uskottavuutta. Jos Rehtorien neuvoston nimittämät yliopistojen etevimmät johtajuuden professorit ja tutkijat toteavat koulutuksen täyttävän yliopistotason laadulliset vaatimukset, on muiden vaikea kiistää tätä.

*Nykyisestä varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta on perusteltua hyväksyä 3 - 5 opintoviikkoa valinnaisia opintoja*

Niin yliopistoissa kuin ammattikorkeakouluissa on nähty 3 - 5 opintoviikon olevan sopiva määrä hyväksiluettavaksi varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta. Tämä vastaa myös varsinaisen johtajakoulutuksen kurssien nykyistä laajuutta. Kurssien oppisisältöihin on myös sisällytetty jonkin verran valvottua käytännön harjoittelua, mikä onkin perusteltua, sillä se on edellytys johtajana kasvamiselle. Sen sijaan J-kauden aikana tapahtuvan johtamisen käytännön harjoittelun hyväksilukeminen kokonaisuudessaan on huomattavasti hankalampaa, vaikka tämä onkin johtajana kehittymisen näkökulmasta hyvin tärkeää aikaa. J-kauden käytännön harjoittelun hyväksilukemista on syytä tarkastella uudelleen siinä vaiheessa, kun J-kauden opetustavoitteiden saavuttaminen voidaan taata ja mikäli J-kaudella järjestetään täydentävää johtamiskoulutusta.

Vaikuttaa siltä, että varusmiesjohtajat eivät ole innostuneita korvaamaan kolmannen asteen tutkintoon kuuluvia kursseja varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella. Tämän takia tulisi hyväksilukemisen pääpainon olla vapaavalintaisissa opinnoissa. Tämä on muutenkin perusteltua, koska vapaavalintaisten opintojen ei voi katsoa olevan pois varsinaisen tutkinnon koulutussisällöistä, joita varsinkin yliopistoissa vaalitaan lujasti. Toinen mahdollisuus on hyväksilukeminen osana työharjoittelua. Tällöin olisi myös perusteltua huomioida J-kauden käytännön harjoittelu, joka antaa pitkälti samat taidot kuin siviilipuolen työnjohtotehtävissä toimiminen.

Varusmiesaikainen johtajakoulutus on aiemmin määritetty 20 opintoviikon laajuiseksi. Näin suuren opintoviikkomäärän hyväksilukeminen on mahdotonta muualla kuin Maanpuolustuskorkeakoulussa. 20 opintoviikosta puhuminen on myös herättänyt selvän vastareaktion etenkin yliopistoissa, sillä näin suuresta opintoviikkomäärästä puhumisen nähdään indikoivan, ettei tutkintoihin liittyviä käytännön realiteetteja ole ymmärretty. Puhuttaessa hyväksiluettavien opintoviikkojen määrästä on kuitenkin tärkeää, että oppilaitosten realiteetit huomioidaan.

Kolmannen asteen tutkintojen laajuus huomioon ottaen on viitisen opintoviikkoa maksimi, minkä varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta voi nykyisellään ajatella hyväksiluettavan. Tutkinnoilla on nimittäin muutenkin taipumus paisua yli määrämittojensa, mutta viitisen opintoviikkoa on mahdutettavissa esimerkiksi vapaavalintaisiin opintoihin.

## **14.5 Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittämistarpeet**

Edellä esitettyjen kehitysajatusten lisäksi esitetään seuraavassa varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yksittäisiä kehittämistarpeita.

*Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittäminen ja laadun varmistus edellyttää riittäviä resursseja*

RUK:ssa annettua johtajakoulutusta pidetään kautta linjan laadukkaana, ja RUK:n yksikkötasollakin vaikuttaa olevan varsin vähän ongelmia. Aliupseerikoulujen välillä on sen sijaan selvästi enemmän laadullista vaihtelua ja perusyksiköiden välillä vaihtelu on hyvinkin suurta. Varusmiesaikaista johtajakoulutusta koskevat ohjeistukset ovat varsin ylimalkaisia, eikä koulutuksella ole laadullista arviointijärjestelmää. Tämä on ymmärrettävää ottaen huomioon nykyisen johtajakoulutusjärjestelmän nuoruus. Järjestelmän pian täyttäessä kymmenen vuotta, tulisi arviointia alkaa suunnitella.

Selkeänä ongelmana ovat myös varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittämisen resurssit. Vastuu kehittämisestä on Pääesikunnan Koulutusosastolla, jossa asiaa hoitaa vain yksi henkilö. Hänellä on tämän tehtävän ohella runsaasti muitakin tehtäviä. Koska varusmiesaikainen johtajakoulutus on monesta näkökulmasta erittäin tärkeää puolustusvoimille, tulisi koulutuksen kehittämiseen allokoida tarvittavat resurssit, mikä käytännössä tarkoittaa vähintään kahta asian kanssa täysipäiväisesti työskentelevää henkilöä.

Vastaavasti resursseja tarvitaan myös kentällä. Olisikin järkevää, että joukko-osastotasolla olisi nimetty joku, joka vastaa johtajakoulutuksen laadusta ja koulutukseen liittyvästä tiedottamisesta.

Ennen kuin johtajakoulutuksen laatu voidaan taata nykyistä paremmin, ei ole perusteltua ryhtyä kovinkaan suuriin toimenpiteisiin hyväksiluettavuuden edistämiseksi.

*Henkilökunnan asennoitumista varusmiesten johtajana kehittymistä ja johtajakoulutusta kohtaan tulee parantaa*



On ilmeistä, etteivät kaikki henkilökuntaan kuuluvat ole sisäistäneet syväjohtamisen mallia. Tätä ei myöskään ole perusteltua odottaa näin lyhyellä aikavälillä, sillä mallin käyttöönottoon liittyvä paradigmaattinen muutos kestää ainakin sukupolven ajan.

Johtajakoulutuksessa kouluttajan on tunnettava koulutettava asia ja oltava innostunut siitä. Tämän takia on ehdottoman tärkeää, että varusmiesten johtajakoulutuksen antamista ei määrätä sellaisille henkilöille, joita se ei kiinnosta, ja jotka eivät itse ole sisäistäneet syväjohtamisen mallia. Koulutuksen virallisesta osuudesta vastaavan henkilön ei välttämättä tarvitse olla omasta yksiköstä. Joukko-osastoittain olisikin hyvä kartoittaa johtajakoulutuksesta ja johtajana kehittymisestä innostuneet kouluttajat, joita hyödynnettäisiin koulutuksessa. Varusmiesten kanssa tekemisissä olevien kouluttajien tulisi ehdottomasti sisäistää roolinsa johtajakouluttajina ja ymmärtää koulutuksen merkitys niin puolustusvoimien, koulutettavien yksilöiden kuin suomalaisen yhteiskunnankin näkökulmasta sekä omata tätä vastaava ”minä olen johtamiskouluttaja” -asenne. Joukko-osastojen komentajien ja heidän kauttaan yksiköiden päälliköiden tulee vastata kouluttajien motivoimisesta ja heidän asenteistaan johtajakoulutusta kohtaan.

Kantahenkilökunnalle tulisi myös tehdä selväksi syväjohtamisen ja joidenkin vieroksuman pehmojohtamisen välinen ero, sillä syväjohtaminen ei tarkoita tätä muuta kuin väärin ymmärrettynä. Edelleen näyttää olevan tarvetta laatia parempaa materiaalia kouluttajia varten. Materiaalin ei pidä olla ylhäältä käsin määrättyä, vaan sitä tulee voida soveltaa paikallisesti kouluttajan omien tarpeiden mukaisesti. Jotta pyörää ei tarvitse keksiä uudelleen jokaisessa perusyksikössä, olisi järkevää jakaa hyväksi havaittuja kokemuksia ja koulutusmateriaalia esimerkiksi tietoverkon avulla.

#### *Ulkopuolisten kouluttajien avulla lisäarvoa koulutukseen*

Varusmiesjohtajat peräänkuuluttavat ulkopuolisia johtamisen kouluttajia. Näiden nähdään sopivan ennen kaikkea RUK:un sekä J-kaudella tapahtuvaan täydennyskoulutukseen. Heidän roolinsa olisi lähinnä siviilijohtamisen vivahteiden esilletuominen sekä näiden vertaaminen varusmiesajaisen johtajakoulutuksen sisältöihin. Ulkopuoliset kouluttajat olisivat omiaan lisäämään koulutuksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta, sillä he pystyisivät sitomaan sen oppeja siviilijohtamisen tarpeisiin. Lisäksi ulkopuolisilla kouluttajilla olisi selvästi motivoiva vaikutus, samalla varusmiesajaisen johtajakoulutuksen uskottavuus paranisi.

Ulkopuolisten kouluttajien ei tarvitsisi olla johtamisen ammattilaisia, vaan tavallisia arkijohtajia. Heille voisi antaa lyhyen perehdytyksen siihen, mitä heiltä odotetaan, ja esitellä nykyisen varusmiesten johtajakoulutuksen sisällöt, jolloin he myös toimisivat tämän tiedon levittäjinä omassa taustayhteisössään. Varuskuntien lähiympäristöstä löytynee runsaasti sopivia henkilöitä, jotka mielellään tulisivat vapaaehtoisesti luennoimaan varusmiesjohtajille ja joiden palkkioiksi riittää ylpeys siitä, että voi omalla panoksellaan tukea nuoria. Sopivien henkilöiden kartoittamisessa voisi tehdä yhteistyötä esimerkiksi Reserviupseeriliiton sekä muiden maanpuolustusjärjestöjen kanssa tai ottaa suoraan yhteyttä johonkin alueen kauppakamariin tai yritykseen. RUK:n osalta tämä olisi luonnollinen tapa aktivoida kummikurssi.

#### *Varusmiesajaisen johtajakoulutuksen osatekijöissä ja niihin liittyvissä käytännöissä on erittäin paljon parantamisen varaa*

Varusmiesten opintokirjan ylläpitämisessä on selkeitä motivaatio-ongelmia ja myös kouluttajat pitävät sitä aikaa vievänä. Opintokirja on hyödyllinen, mikäli hyväksilukemista halutaan lisätä, mutta tällöinkin siihen olisi hyvä saada enemmän laadullisia kommentteja, joissa entistä enemmän mietitään omaa oppimista eikä pelkästään kirjata mitä on tullut tehtyä. Näin opintokirja tukisi nykyistä paremmin johtajana kasvamista. Opintokirjan täyttäminen tulisi myös ohjeistaa nykyistä paremmin.

Johtajaprofiilin tekeminen ja siitä saadun tiedon hyödyntäminen on olennainen osa syväjohtamisen palautejärjestelmää. Kuitenkin johtajaprofiili on RUK:n jälkeen tehty hälyttävän harvalle varusmiesjohtajalle. Arvioinnin kohteena olevan johtajan tulisi myös saada profiili käyttöönsä mahdollisimman pian palautteen antamisen jälkeen eikä vasta kuukausien kuluttua. Johtajaprofiilin merkitystä tulisi korostaa kouluttajille ja myös valvoa, että se tehdään ja että siitä saatavaa tietoa hyödynnetään. Palautteen antajille tulee entistä paremmin tehdä selväksi, mikä palautteen merkitys on, ja myös antaa institutionalisoitu mahdollisuus puolistrukturoidun vapaan palautteen antamiselle.

Kehityskeskustelujen laadussa on paljon parantamisen varaa siviilipuolella. Onkin hyvä, että niihin oppii jo varusmiespalveluksen aikana etenkin kun varusmiehet vaikuttavat arvostavan käytyä



keskusteluita korkealle. Vaikka kehityskeskusteluiden käymisestä on käsketty selkeästi, on niiden käyminen kuitenkin valitettavan vähäistä. Myös kehityskeskusteluiden käymistä tulisi valvoa.

Tiimitapaamisia pidetään hyvinä, mutta niiden säännöllisyydessä on toivomisen varaa. Tilaisuuksilla on merkittävä tiedonsiirrollinen merkitys varusmiesjohtajien ja kantahenkilökunnan välillä, minkä takia olisikin hyvä, että niissä olisi aina paikalla joku kantahenkilökuntaan kuuluva.

#### *J-kaudelle kunnollinen johtamisen jatkokurssi*

Varusmiesjohtajat indikoivat selvästi, että J-kaudella on tarvetta kunnolliselle johtamistaidon jatkokurssille, jossa peilataan kertyneitä johtamiskokemuksia syväjohtamisen malliin. Nykyisen jatkokurssin sisältö on lähinnä taktinen, eikä sillä ole mitään tekemistä henkilöjohtamisen kanssa.

Syväjohtamisen peilaamisen ja johtajana toimimisen lisäksi jatkokurssin aiheeksi sopisi mainiosti myös siviilijohtamisen haasteiden esilletuominen ja vertaaminen sotilasjohtamiseen. Siinä voisi myös hyödyntää ulkopuolisia kouluttajia. J-kaudella järjestettävä johtamistaidon täydennyskurssi olisi omiaan lisäämään varusmiesjohtajien palvelusmotivaatiota.

#### *Johtajakoulutus tarvitsee tuekseen oppikirjan, josta on hyötyä myös varusmiesajan jälkeen*

Johtajakoulutusvihkosta pidetään huonona tukena johtajakoulutukselle. Vihkonen ei aukea yksin lukemalla, vaan se edellyttää, että aiheista luennoi joku asiaan perehtynyt henkilö. Varusmiesajan johtajakoulutuksen tueksi tarvittaisiinkin oma oppikirja, joka käsittelee syväjohtamisen mallia ja johtajana kehittymistä. Antoisuuden takaamiseksi oppikirjan tulisi sisältää runsaasti esimerkkejä käytännön johtamistilanteista. Lisäksi siihen voisi sisällyttää osion johtamisesta siviiliorganisaatioissa, joka nivoisi varusmiesajan johtajakoulutuksen siviilijohtamisen tarpeisiin. Oppikirjan tulisi myös painottaa, kuinka tärkeää elinikäinen johtajana kehittyminen on, ja kannustaa varusmiesjohtajia kehittämään itseään johtajana myös varusmiespalveluksen jälkeen. Lisäksi se voisi esitellä henkilöjohtamista käsittelevää kirjallisuutta, johon voisi tutustua omatoimisesti myöhemmissä elämänvaiheissa.

Oppikirjan detajien tenttiminen ei ole perusteltua. Kirjan tulisi olla niin antoisa, että se luettaisiin vapaaehtoisesti ja siihen haluttaisiin tukeutua myös varusmiespalveluksen jälkeen. Oppikirja toimisi myös loistavana esittelymateriaalina varusmiesajalle johtajakoulutukselle, ja se voisi olla myös muiden johtajuudesta kiinnostuneiden saatavilla.

#### *Miehistölle tulisi antaa räätälöityä johtajakoulutusta*

Siviilipuolella painotetaan, että johtamisvalmennuksen tulee koskea esimiesten lisäksi myös alaisia, jolloin nämä oppivat ymmärtämään mistä johtamisessa on kyse ja pystyvät näin ollen tukemaan johtajia heidän kehittymispyrkimyksissään. Samalla perehdytetään hyviin alaistaitoihin, joilla käytännössä on huomattavan paljon yhtymäkohtia hyvien esimiestaitojen kanssa.

Varusmiesjohtajien kommentit siitä, että miehistöltä on vaikea saada rakentavaa palautetta ja ettei palautteen antaminen vaikuta kiinnostavan, indikoi, ettei miehistö ole sisäistänyt palautteen ja johtajana kehittymisen merkitystä. Tämän takia tulisi miehistölle järjestää oma johtajakoulutuskokonaisuutensa, jossa käydään läpi mitä johtajana kehittyminen tarkoittaa ja mikä palautteen merkitys on. Samalla perehdytettäisiin hyviin alaistaitoihin ja siihen, miten ryhmässä tulee toimia. Parhaillaan tällainen koulutus parantaa miehistön palvelusmotivaatiota ja sitoutumista. Tärkeää on myös, että varusmiesjohtajat tietävät mitä tämä koulutus pitää sisällään, jotta he tarvittaessa voivat tukeutua siihen omassa toiminnassaan.

#### *Yliopistoihin ja ammattikorkeakouluihin henkilöjohtamisen kurssi, jossa hyödynnetään varusmiesajaisia johtamiskokemuksia*

Varusmiesajana ei ole perusteltua järjestää syvällisempää johtamistaidon koulutusta, jossa johtamiskokemuksia peilattaisiin teorioihin ja tehtäisiin harjoitustöitä. Tähän ei ole resursseja ja palvelus koetaan jo sellaisenaankin raskaaksi eikä vapaa-aikaa ole riittävästi omatoimista opiskelua varten. Sen sijaan vastaavanlainen kurssi, jossa käytettäisiin kokemuseräisenä pohjatietona varusmiesajaisia johtajakokemuksia, sopisi erinomaisen hyvin yliopistoihin ja ammattikorkeakouluihin. Kurssiin voisi kuulua itserefleksio-osuuksia, ryhmäkeskusteluita sekä erilaisia harjoitus- tai seminaaritöitä. Kaikilla osanottajilla olisi varusmiespalveluksen ansiosta samankaltainen tietopohja, jolloin kokemuksia olisi helppo verrata ja oppilaat pääsisivät



tasavertaiseen keskusteluun. Mallia pidetään hyvänä niin varusmiesten kuin oppilaitosten puolella. Kurssi pidentäisi varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen vaikuttavuutta ja toisi hyviä synergiaetuja oppilaitoksille. Luonnollisesti kurssin rinnalla tulisi tasa-arvosyistä olla vastaavanlainen, mutta kaikille avoin kurssi.

*RUK:n käyneille erilaista koulutusta kuin AUK:n käyneille?*

Tähänastisena linjauksena on ollut, että AUK:ssa ja RUK:ssa annetaan sama koulutus. Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa siihen, tulisiko näin olla myös vastaisuudessa, mutta ainakin haastatellut varusmiesjohtajat esittivät selvänä toiveena, että tuleville reservin upseereille tulisi antaa hitusen parempaa koulutusta.

Koulutusten sisällöllisen samankaltaisuuden edellytys ei saa olla esteenä sille, että RUK:ssa annettavassa johtajakoulutuksessa esimerkiksi hyödynnettäisiin ulkopuolisia kouluttajia. Tämä olisi nimittäin mahdollista RUK:n tasolla, mutta paljon vaikeammin toteutettavissa lukuisissa ympäristöissä sijaitetuissa aliupseerikouluissa. Vastaavasti joukko-osastotasolla kokelaat muodostavat täydennyskoulutuksen näkökulmasta lukumäärältään helpommin käsiteltäviä kokonaisuuksia kuin ryhmänjohtajat. Jos johtamistaidon täydentämiskoulutukseen halutaan panostaa, tulee tässä korostaa pienryhmissä tapahtuvaa oppimista.

Tutkimuksissa näkyy konsekventisti ero AUK:n ja RUK:n suorittaneiden sitoutumisessa koulutukseen ja sen tavoitteisiin. Tämän voi nähdä joko niin, että AUK:n käyneisiin tulisi panostaa nykyistä enemmän, jotta he saavuttaisivat RUK:n käyneiden tason, tai siten, että huippuihin panostaminen parantaa samalla yleistä tasoa.

## 14.6 Lopuksi

Varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella on suurta potentiaalia vaikuttaa laajemminkin suomalaisessa yhteiskunnassa. Nykyinen syväjohtamiseen perustuva koulutusmalli on omiaan palvelemaan sellaisia suomalaisessa yhteiskunnassa tarvittavia osaamisalueita, joiden kattamiseen muu koulutusjärjestelmä ei juuri ole kyennyt vastaamaan. Hyväksi havaitulta perustalta on hyvä lähteä ponnistamaan eteenpäin. Nykyinen koulutus on suhteellisen helppo saada toimimaan tavoitteiden mukaisesti, kunhan kehittämistä varten saadaan tarvittavat resurssit.

Varusmiesajasta johtajakoulutusta on lisäksi perusteltua kehittää siten, että siinä nostetaan esille siviilijohtamisessa tarvittavia osaamisalueita. Näihin ei tarvitse syventyä syvällisemmin, vaan riittää, että varusmiesjohtajille annetaan käsitys siitä, miten varusmiesaikainen johtaminen suhtautuu siviilipuolen johtamiseen. Siviilijohtamisosaamisen huomioiminen on myös omiaan ulottamaan varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen normaaliin työelämään sekä lisäämään koulutuksen uskottavuutta. Samalla se lisää varusmiesjohtajien palvelusmotivaatiota ja pidemmällä tähtäimellä myös lahjakkaiden yksilöiden kiinnostusta johtajakoulutusta kohtaan. Siviilijohtamisen huomioiminen ei myöskään ole mitenkään poissa varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen päätavoitteesta eli pätevien sodan ajan johtajien kouluttamisesta.

Vuonna 1998 nykyinen johtajakoulutusmalli oli käytännön syistä pakko ottaa käyttöön yhdellä kertaa. Nyt kun kehittämisellä ei ole yhtä tulenpolttava kiire, olisi järkevää edetä pilottien kautta, ja ensin hakea myönteisiä kokemuksia sellaisista joukko-osastoista ja joukko-yksiköistä, jotka ovat innokkaita kehittämään olemassa olevia käytäntöjä.

## 15 Toimenpide-ehdotukset

Seuraavassa on esitetty keskeisimmät konkreettiset toimenpide-ehdotukset varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittämiseksi siitä näkökulmasta, että koulutus entistä paremmin palvelisi suomalaista yhteiskuntaa ja jotta se edistäisi hyväksiluettavuutta kolmannen asteen oppilaitoksissa. Esitykset eivät ole prioriteettijärjestyksessä. Lisää toimenpide-ehdotuksia sekä seuraavassa mainittujen ehdotusten perustelut on esitetty luvussa 14.

- Varmistetaan varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittäminen vastuuttamalla tämä selkeästi sekä antamalla tälle riittävät resurssit.
- Luodaan varusmiesaikaiselle johtajakoulutukselle laadullinen ja toiminnallinen arviointi- ja seuranta järjestelmä.
- Luodaan järjestelmä jolla taataan, että johtajakoulutusta antavat ainoastaan henkilöt, jotka ovat siitä kiinnostuneita ja jotka ovat riittävän valvetuneita asiassa.
- Perustetaan varusmiesaikaista johtajakoulutusta suunnittelemaan elin, jossa on mukana myös yliopistojen edustajia.
- Luodaan johtajakoulutukselle oma www-sivusto, jonka kautta levitetään tietoa varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta ja sen hyväksilukemisesta. Sivustolta löytyy myös muuta johtajuuteen liittyvää materiaalia. Sivuston tehtävänä on palvella niin varusmiesjohtajia, reservin johtajia kuin oppilaitosten edustajia.
- Lisätään J-kaudelle johtamistaidon täydennyskoulutuskurssi, jossa peilataan kertyneitä johtamiskokemuksia syväjohtamisen malliin ja siviilijohtamisen haasteisiin. Lisäksi kurssilla tuodaan esille siviilijohtamisen haasteita
- Otetaan vuorovaikutustaidot osaksi varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen sisältöjä.



## 16 Esitys jatkotutkimuksien kohteiksi

Tämän tutkimuksen aihealue on ollut varsin laaja, jonka takia se lähinnä antaa kuvan siitä, mitä asioita varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen liittyy. Esitänkin täten tehtäväksi seuraavia jatkotutkimuksia:

- Selvitetään, miten miehistö, ryhmänjohtajat, kokelaat ja kantahenkilökunta suhtautuvat varusmiesaikaiseen johtajuuteen ja johtajakoulutukseen. Menetelmät voivat myötäillä tässä tutkimuksessa käytettyjä, lisäksi tämän tutkimuksen perusteella voi laatia kysymyksiä myös kvantitatiivista analyysia varten. Jotta tutkimustuloksille saataisiin jatkuvuutta, voisi tutkimuksen suorittaa vuosittain esimerkiksi maanpuolustusalueittain.
- Selvitetään, miten reservin johtajat kokevat varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyödyllisyyden nykyisissä tehtävissään. Tutkimuksen voi suorittaa kahdelle ryhmälle, joista toinen on suorittanut varusmiespalveluksensa syväjohtamisen mallin aikaan ja toinen ennen tätä, kuitenkin niin, että näiden välillä ei ole liian pitkä aika.
- Tutkitaan nykyisen varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta siinä vaiheessa kun koulutukseen osallistuneet ovat olleet jo jonkin aikaa työelämässä ja esimiesasemassa. Vertailuryhmän saamiseksi voi vastaavan tutkimuksen tehdä jo nyt vanhan mallin johtajakoulutukseen osallistuneille.

Tutkimukset voi erinomaisesti teettää esimerkiksi yliopistojen opinnäytteinä.

## 17 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa on selvitetty, minkälaista henkilöjohtamista suomalaisessa yhteiskunnassa peräänkuulutetaan ja miten varusmiesaikainen johtajakoulutus vastaa näihin tarpeisiin. Edelleen on pohdittu kenen tulisi vastata johtajakoulutuksen antamisesta suomalaisessa koulutusjärjestelmässä ja selvitetty mitä yliopistot ja ammattikorkeakoulut edellyttävät varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukemiseksi.

Varusmiesaikaisessa johtajakoulutuksessa käytettävän syväjohtamisen mallin nähdään vastaavan hyvin suomalaisen yhteiskunnan johtamisaamistarpeisiin ja koulutusmenetelmät ovat samanlaisia kuin siviilipuolen nykyaikaisessa johtajakoulutuksessa. Koulutuksessa korostuvat palautteen hyödyntäminen, pitkäaikaisuus ja työympäristössä tapahtuva henkilökohtainen valmennus. Arvokasta on se, että varusmiesjohtajat vaikuttavat sisäistäneen palautteen hyödyntämisen merkityksen.

Kolmannen asteen oppilaitoksilta peräänkuulutetaan nykyistä suurempaa johtamiskoulutuksen vastuuta. Ongelmana on kuitenkin, että nämä eivät voi tarjota käytännön harjoitteluympäristöä ja pitkäaikaista valmennusta, jotka ovat edellytyksiä tehokkaalle johtajakoulutukselle. Oppilaitosten pitäisi kuitenkin antaa henkilöjohtamisen perusteet mahdollisimman monelle. Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen tulisi antaa perusteet henkilöjohtamiselle ja tuottaa johtamiskokemuksia, joita voi hyödyntää myöhemmässä johtamiskoulutuksessa.

Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen voidaan nähdä vaikuttavan yhteiskunnallisella tasolla, mutta vaikuttavuuden määrittäminen on vaikeaa. Yhteiskunnallista vaikuttavuutta parantaisi koulutussisältöjen ja materiaalien nykyistä parempi esilletuominen sekä siviilijohtamistarpeiden käsittely osana koulutusta.

Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukemista haittaa se, ettei koulutusta tunneta yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa sekä hyväksilukemiskäytäntöjen huono tunnettuus varusmiesjohtajien keskuudessa. Yliopistoissa peräänkuulutetaan myös takeita johtajakoulutuksen laadusta ja nähdään tarpeellisena päästä osallistumaan johtajakoulutuksen sisältöjen suunnitteluun. Tämä edustus olisi omiaan vakuuttamaan yliopistot koulutuksen laatutasosta.

Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen sisällöt ovat kunnossa, mutta käytännön toteutuksessa on roimia eroja joukko-osastojen sisällä ja välillä. Laadun varmistaminen edellyttäisi nykyistä parempaa ohjeistusta ja valvontaa sekä resursseja tätä varten. Myös koulutusta antavan henkilökunnan osaamiseen ja koulutusmotivaatioon tulee kiinnittää huomiota. Varusmiespalveluksen loppuosalle kaivataan johtamisen täydennyskursseja, jossa voisi olla myös ulkopuolisia kouluttajia tuomassa esiin johtamisen siviilinäkökulmia.

Konkreettisina toimenpide-ehdotuksina esitetään, että taataan riittävät resurssit varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittämiseksi sekä tämän nykyistä selkeämpi vastuuttaminen. Kouluttajien koulutusmotivaatio on taattava ja johtajakoulutuksen suunnittelua varten tulee perustaa oma elin, jossa myös yliopistot ovat edustettuina. Varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta ja hyväksilukemiskäytännöistä tiedottamiseksi tulee perustaa oma www-sivusto ja johtajakaudelle on lisättävä johtamistaidon täydennyskurssi, jossa myös tuodaan esille siviilijohtamisen haasteita.

Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittämisessä ja hyväksilukemisessa on tärkeä huomioida tasa-arvoon liittyvät seikat. Tästä näkökulmasta tulee vähintään opetussisällöt ja koulutusmateriaalit tuoda yleisesti saataville.



## 18 Lähdeluettelo

1. Nissinen V; 2001; Military leadership – A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces. Väitöskirja; Maanpuolustuskorkeakoulu, Julkaisusarja 1, Tutkimusraportit no 20; Puolustusvoimien koulutusosasto; Edita Oy 2001; ISBN 951-25-12386
2. Temmes M, Kiviniemi M, Peltonen P; 2001; Hallinto uudistuu, uudistuu johtaminen? Johtamisen kehittämisen arviointiraportti; Valtiovarainministeriön tutkimuksia ja selvityksiä 4/2001; Edita Oy 2001; ISBN 1455-7614
3. Ruokanen T; 2004; Suomen menestyksen eväät - Tiekartta tulevaisuuteen; EVA raportti 5.10.2004; Yliopistopaino 2004; ISBN 951-628-415-9
4. Sotilasjohtaja I; 1990; Pääesikunnan koulutusosasto; Valtion painatuskeskus 1990; ISBN 951-25-0483-9
5. Åhman H; 2003; Oman mielen johtaminen – Näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Väitöskirja; Helsinki University of Technology Industrial Management and Work and Organisational Psychology, Dissertation Series no 12; Monikko Oy 2003; ISBN 951-22-6644-X
6. Muistio 5.2.2004 pidetystä varusmiesajasta opintojen hyväksilukemisen seminaarista; Pääesikunta, Henkilöstöesikunnan koulutusosasto 40/5.7/D/I
7. Yliopistolaki 645/97
8. Immonen S; 1993; Vuorovaikutus johtamisen välineenä: Tutkimus toimistoesimiesten vuorovaikutukseen käyttämästä ajasta. Väitöskirja; Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos, Työpsykologian laboratorio; TTK Offset 1993; ISBN 951-22-1643-4
9. Tammikivi J. ja Parvinen J; Ajatuksia sotilasjohtamisesta; Kylkirauta – Maanpuolustuksen ja johtamisen erikoislehti 4/2004; ISSN 0454-7357
10. Tietoja maanpuolustuksesta 2002 – Maanpuolustus ulko- ja turvallisuuspolitiikan osana; Maanpuolustuskorkeakoulu; Karisto Oy 2002; ISBN 951-25-1362-5
11. Kinnunen T; 2003; Johtamisen kehittyminen – Kokeellinen pitkittäistutkimus johtamistaidon kehittymisestä puolustusvoimissa syväjohtamisen mallin mukaisesti. Väitöskirja; Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia 26, JTO-tutkimuksia nro 15; Edita Prima Oy 2003; ISBN 951-25-1466-4
12. Nissinen V. (toim.); 2003; Kehittyvä varusmieskoulutus; Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus, Julkaisusarja A/3/2003; Edita Prima Oy; ISBN 951-25-1448-6
13. Laaksonen E; 2004; Varusmiehestä opiskelijaksi, selvitys varusmiespalveluksen vaikutuksista korkeakouluopintojen aloittamiseen ja jatkamiseen; Opetusministeriön julkaisuja 2004:28; Yliopistopaino 2004; ISBN 952-442-812-1
14. Nissinen V; 2000; Puolustusvoimien johtajakoulutus; Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia no 13; 2. PAINOS; Edita Prima 2002; ISBN 951-25-1127-4
15. Nissinen V; 2001; Syväjohtaminen on nykyaikaisen sotilasjohtamisen malli; Työn Työn tuuli 2/2001; Yliopistopaino 2001; ISSN 1235-2035
16. Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus PAK A 1:5.1.8
17. Sydänmaalakka P; 2003; Intelligent leadership and leadership competencies – Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations. Väitöskirja; Helsinki University of Technology, Industrial Management and Work and Organisational Psychology, Dissertation Series No 4; Monikko Oy 2003; ISBN 951-22-6283-5
18. Manninen K ja Lindgren G (toim.); 2001; Tulikoe, ihmisten johtaminen sodan ja Rauhan aikana; Gummerus kirjapaino Oy; ISBN 952-91-3232-8

19. Nissinen V, Seppälä T; 2000; Johtajakoulutus murroksessa – Johtamiskäyttäytyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä; Maanpuolustuskorkeakoulu Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia no 17; 2. painos; Edita Prima Oy 2002; ISBN 951-25-1196-9
20. Vuorio V-V; 2001; Syväjohtaminen. laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä, Diplomityö; Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia no 16; Edita Oy 2001; ISBN 951-25-1127-4
21. Aaltonen M. & Kovalainen A; 2001; Johtaminen sosiaalisena konstruktiona; Forskningsrapporter från Svenska Handelshögskolan 52; Yliopistopaino 2001; ISBN 951-555-684-8
22. Hatch M. J; 1997; Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives; Oxford University Press 1997; ISBN 0-19-877491-5
23. Syrjänen M; 2003; Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa, Pro gradu työ; Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, no 25; Edita Prima Oy 2003; ISBN 951-25-1434-6
24. Sotilasjohtaja II; 1990; Pääesikunnan koulutusosasto; Valtion painatuskeskus 1990; ISBN 951-25-0484-7
25. Juuti P; 2001; Johtamispuhe; Työn Työn tuuli 2/2001; Yliopistopaino 2001; ISSN 1235-2035
26. Teikari V.; 2000; Dualistisen johtamisen haasteet; Hetkyn tietosanomat 2/2000
27. Schein E; 1985; Organizational Culture and Leadership; 8. painos; Jossey-Bass Publishers 1989; ISBN 0-87589-639-1
28. Varjonen P; 1999; Sotilasorganisaation kulttuuri. Puolustusvoimien henkilöstön arvostusten ja johtamiseen liittyvien toimintatapojen kriittinen tarkastelu; Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, tutkimuksia n:o 15; Oy Edita Ab 2000; ISBN 951-25-1188-6
29. Buhanist P, Seppänen L. ja Virtaharju J; 2003; Johtajuus (artikkeliluonnos)
30. Salminen O; 2001; Edgar H. Scheinin mietteitä bongaamassa; Työn Työn tuuli 2/2001; Yliopistopaino 2001; ISSN 1235-2035
31. Nissinen V; 2004; Syväjohtaminen; Karisto Oy 2004; ISBN 952-14-0780-8
32. Åhman H; 2004; Menestyvä johtaminen; WS Bookwell Oy 2004; ISBN 951-0-29339-3
33. Hughes R, Ginnett R. ja Curphy G; 1999; Leadership is Everyone's Business; Kirjassa Hughes R, Ginnett R. ja Curphy G; Leadership; McGraw-Hill 1999
34. Vuorio T; 2001; Johtamisen kehittäminen Ahlstromissa; Työn Työn tuuli 2/2001; Yliopistopaino 2001; ISSN 1235-2035
35. Collins J; 2001; Good to Great, Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't
36. Kamppinen M; 2001; Luottamus ja vuoropuhelu johtamisessa, eli hiljaa hyvää tulee; Työn Työn tuuli 2/2001; Yliopistopaino 2001; ISSN 1235-2035
37. Kettunen J (toim.); 1997; Suomalaisen johtamisen malli; Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutus, Johtamiskoulutuksen julkaisuja 4
38. Mikkonen T. (toim.); 2003; Johtajille johtamisesta – saatesanat RUK-kurssilta 123; Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelma no 11; Edita Prima Oy 2003; ISBN 951-25-1465-6
39. Kotter J. P; 1988; The Leadership Factor; The Free Press 1988; ISBN 0-02-918331-6
40. Buhanist P; 1999; Hajautuneen johtamisen uudet haasteet; NMP-leadership development program 5.5.1999
41. Hauhtojärvi S; 2003; Ammattimaiseen johtamiseen valtionhallinnossa, Johdon kehittämisen strategia 2002-2012; Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 1/2003; Edita Prima Oy 2003; ISBN 951-804-339-6



42. Metsäpelto T; 1997; Valtion henkilöstöpolitiikan kynnyskysymykset. Valtioyhteisön hallintopolitiikka -hanke, valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikkaryhmän muistio; Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 1997:30; Oy Edita AB, Express pikapaino; ISBN 0788-6322
43. Paavilainen M; 1999; Johtamisen kehittämishanke, johtoryhmän loppuraportti; Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 24/1999; Oy Edita Ab, Express Pikapaino 1999
44. Yleinen palvelusohjesääntö; Pääesikunnan koulutusosasto; Karisto Oy 2002; ISBN 951-25-1340-4
45. Aaltonen T; 2001; Talon oma tapa johtaa – Johtamisen kehittämisen uudet haasteet; Työn tuuli 2/2001; Yliopistopaino 2001; ISSN 1235-2035
46. Sotilasjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutus. Johtajaksi kasvaminen; 2. painos; Karisto Oy, Hämeenlinna; ISBN 951-25-1115-0
47. Varusmiesjohtajan opintokirja; Ykkösoffset Oy, Vaasa 2001
48. Kivimäki M, Elovainio M. ja Metsäranta T; 2002; Ennustaako varusmieskoulutuksessa menestyminen työelämään sijoittumista? Tutkimus vuosina 1955, 1960 ja 1965 syntyneistä miehistä; Helsingin yliopisto 24.3.2002 (ei julkaistu)
49. Lavonen E; 2004; Asevelvollisten taloudellista ja sosiaalista asemaa selvittävän työryhmän loppuraportti; Puolustusministeriö KD 44/1610/2004
50. Hirsjärvi S. ja Hurme H; 1982; Teemahaastattelu; Yliopistopaino 1995; ISBN 951-570-030-2
51. Hirsjärvi S. ja Hurme H; 2001; Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö; Yliopistopaino Helsinki 2001; ISBN 951-570-458-8

## **19 Liitteet**

Liite 1 Tutkimuksessa käytetyt käsitteet

Liite 2 Syväjohtamisen kysymyssarja

Liite 3 Haastattelukysymykset

Liite 4 Haastattelut



## Liite 1 Tutkimuksessa käytetyt käsitteet

2. asteen koulutus	Suomalaisen koulutusjärjestelmän 2. asteella tarkoitetaan lukioita ja ammattikouluja
3. asteen koulutus	Suomalaisen koulutusjärjestelmän 3. asteella tarkoitetaan yliopistoja ja tiedekorkeakouluja sekä ammattikorkeakouluja
360° palaute	Työyhteisöpalaute, joka kerätään alaisilta, vertaisilta ja esimiehiltä. Tähän liittyy myös itsearvion tekeminen
AUK	Aliupseerikoulu, josta valmistutaan aliupseeriksi
AUK I	Aliupseerikoulun 1. jakso, joka on yhteinen kaikille johtajaksi koulutettaville. AUK I:n aikana valitaan reserviupseerikouluun lähetettävät.
AUK II	Aliupseerikoulun 2. jakso, johon osallistuu ainoastaan tulevat aliupseerit
E-kausi	P-kauden jälkeinen aika, jolloin miehistölle annetaan erikoistumiskoulutusta. Mainitaan toisinaan osana J-kautta
EVP	Ei vakinaisessa palveluksessa. Käytetään upseerista, joka on siirtynyt pois puolustusvoimien palveluksesta
J-kausi	Varusmiesjohtajien johtajakausi, jonka aikana johdetaan ja koulutetaan omaa sodan ajan joukkoa sekä harjoitellaan käytännön johtamista
Koulutusporttaali	Puolustusvoimien koulutusporttaali sijaitsee osoitteessa <a href="http://www.milnet.fi">http://www.milnet.fi</a> . Sivusto on avoin kaikille 15 vuotta täyttäneille Suomen kansalaisille ja siitä löytyy tietoa puolustusvoimien koulutustarjonnasta
Merisotakoulu	Merivoimien johtajakoulutuslaitos, jossa koulutetaan upseereja sekä reservin upseereja. Tässä tutkimuksessa Merisotakoululla tarkoitetaan Merivoimien reserviupseerikoulua
Milnet	Katso ”koulutusporttaali”
MpKK	Maanpuolustuskorkeakoulu
P-kausi	Alokaskausi. Tällä voidaan tarkoittaa joko omaa alokaskautta, tai alokaskauden aikana tapahtuvaa johtajana toimimista
RUK	Reserviupseerikoulu
SA-joukko	Sodan ajan joukko. Nykyisen varusmiespalveluksen aikana tuotetaan pääosin valmiita sodan ajan joukkoja. Varusmiesjohtajat johtavat tulevaa sodan ajan joukkoaan J-kauden ajan
Syväjohtamisen kulmakivet	Syväjohtamisen kulmakivien avulla kuvataan erinomaista johtamiskäyttäytymistä. Kulmakiviä ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen

## Liite 2 Syväjohtamisen kysymyssarja

Vapaasti Ville-Veikko Vuorion diplomityön mukaan (20, s. liite 1)

Arvioimani henkilö on 0) esimieheni 1) vertaiseni 2) alaiseni 3) minä itse

### JOHTAMISKÄYTTÄYTYMINEN

Käytä alla olevaa viisiportaista asteikkoa, kun vastaat.

A= ei lainkaan

B= vain vähän

C= jonkin verran

D= usein

E= säännöllisesti (lähes aina)

1. on tehtävissään ammattitaitoinen
2. on luontaisesti lahjakas johtaja
3. toimii esimerkkinä alaisilleen
4. asettaa tarvittaessa ryhmän edun oman etunsa edelle
5. puhuu innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta
6. etsii erilaisia näkökulmia ratkaistessaan ongelmia
7. ottaa huomioon muut myös tasavertaisina ihmisinä
8. kiinnittää kaiken huomionsa virheisiin ja niistä rankaisemiseen
9. jähkailee ja viivyttelöi päätöksentekoa selvissäkin asioissa
10. lisää haluani yrittää enemmän
11. olen tyytyväinen hänen johtamistapaansa
12. hän saavuttaa mielestäni tehokkaasti koulutustavoitteet
13. on tiedoiltaan ja taidoiltaan hyvä johtaja
14. on pohjimmiltaan kyvykäs johtaja
15. kantaa vastuunsa vaikeissakin tilanteissa
16. motivoi koulutukseen liittyvillä haasteilla ja tavoitteilla
17. suhtautuu avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin
18. kuuntelee minua
19. ei jaa itsenäisiä tehtäviä alijohtajilleen koska haluaa valvoa kaikkea toimintaa
20. jättää sovittuja asioita hoitamatta
21. reagoi hitaasti todella kiireellisiin asioihin
22. lisää haluani menestyä
23. olen tyytyväinen siitä että juuri hän on minun esimieheni/vertaiseni/ alaiseni
24. saa mielestäni aikaan erinomaisia koulutustuloksia
25. asettaa tavoitteet korkealle ja innostaa ihmisiä omalla esimerkillään
26. löytää pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja
27. pitää huolta alaisistaan ja heidän tarpeistaan
28. tekee asioita paljon itse koska ei luota muihin ihmisiin riittävästi
29. välttelee vastuutaan vaikeuksien ilmetessä
30. on minusta aidosti kiinnostunut myös yksilönä

© Vesa Nissinen



## Liite 3 Haastattelukysymykset

### Poliittinen näkökulma

#### Puolustusministeri Seppo Kääriäinen, Puolustusministeriö

- Kuinka hyvin tunnet puolustusvoimissa käytössä olevan syväjohtamisen mallin?
- Miten syväjohtamisen malli mielestäsi suhteutuu siviilijohtamisen malleihin?
- Kenen tulisi vastata johtajakoulutuksen antamisesta suomalaisessa koulutusjärjestelmässä?
- Miten varusmiesaikaisesta johtamiskoulutusta tulisi mielestäsi kehittää?
- Sekä sinä että pääministeri Vanhanen olette puhuneet siitä, että varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta tulisi hyväksyä opintoviikkoja kolmannen asteen oppilaitoksissa?
- Miten asian edistämisen suhteen tulisi mielestäsi edetä?
- Millä perusteilla varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta ei mielestäsi voisi myöntää opintoviikkoja yliopistoissa?
- Missä määrin ja miten varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittämisessä on perusteltua huomioida siviilijohtamisen tarpeita?

### Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus

#### Toimitusjohtaja Mikael Heikfolk, Lifim Oy

- Kuinka hyvin tunnet puolustusvoimissa käytössä olevan syväjohtamisen mallin?
- Miten siviilijohtamisen trendit ovat muuttuneet viimeisen 10 vuoden aikana?
- Miten siviilijohtamisen trendit tulevat muuttumaan seuraavan 10 vuoden aikana?
- Miten luonnehtisit suomalaisen johtajuuden nykytilaa?
- Minkälaista johtamista suomalaisessa yhteiskunnassa tarvitaan?
- Miten suomalaista johtajuutta tulisi kehittää?
- Mitkä ovat tämän päivän johtajakoulutusohjelmien pääasialliset tavoitteet?
- Miten varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen opit mielestäsi soveltuvat siviiliyhteiskuntaan?
- Miten syväjohtaminen suhteutuu mallina siviilipuolen johtamismalleihin?
- Miten syväjohtamisen malli asemoituu Lifimin tarjoamaan johtajakoulutukseen?
- Kenen tulisi vastata johtajakoulutuksen antamisesta suomalaisessa koulutusjärjestelmässä?
- Minkälainen rooli varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella voisi olla johtamisosaaamisen parantamisessa yhteiskunnallisella tasolla?
- Onko varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella yhteiskunnallista vaikuttavuutta?
- Mitä mieltä olet varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen laadusta, miten sitä tulisi kehittää?

#### Koulutuspoliittinen asiamies Petri Lempinen (STTK, työmarkkinayksikkö)

#### Johtaja Kari Purhonen (Teollisuus ja Työnantajat)

- Kuinka hyvin tunnet puolustusvoimissa käytössä olevan syväjohtamisen mallin?
- Miten TT/STTK luonnehtii suomalaisen johtajuuden nykytilaa?
- Minkälaista johtamista suomalaisessa yhteiskunnassa tarvitaan?
- Miten suomalaista johtajuutta tulisi kehittää?
- Mitkä ovat tämän päivän johtajakoulutusohjelmien pääasialliset tavoitteet?
- Kenen tulisi vastata johtajakoulutuksen antamisesta suomalaisessa koulutusjärjestelmässä?
- Minkälainen rooli varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella voisi olla johtamisosaaamisen parantamisessa yhteiskunnallisella tasolla?
- Miten varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen opit mielestäsi soveltuvat siviiliyhteiskuntaan?
- Miten syväjohtaminen suhteutuu mallina siviilipuolen johtamismalleihin?
- Onko varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella yhteiskunnallista vaikuttavuutta?
- Minkälainen rooli varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella voisi olla johtamisosaaamisen parantamisessa yhteiskunnallisella tasolla?

**Professori Keijo Räsänen (Helsingin kauppakorkeakoulu, Organisaatiot ja johtaminen)**  
**Professori Veikko Teikari (Teknillinen korkeakoulu, Johtaminen ja työpsykologia)**

- Kuinka hyvin tunnet puolustusvoimissa käytössä olevan syväjohtamisen mallin?
- Miten siviilijohtamisen trendit ovat muuttuneet viimeisen 10 vuoden aikana?
- Miten siviilijohtamisen trendit tulevat muuttumaan seuraavan 10 vuoden aikana?
- Miten luonnehtisit suomalaisen johtajuuden nykytilaa?
- Minkälaista johtamista suomalaisessa yhteiskunnassa tarvitaan?
- Miten suomalaista johtajuutta tulisi kehittää?
- Mitkä ovat tämän päivän johtajakoulutusohjelmien pääasialliset tavoitteet?
- Kenen tulisi vastata johtajakoulutuksen antamisesta suomalaisessa koulutusjärjestelmässä?
- Kuinka hyvin tunnet puolustusvoimissa käytössä olevan syväjohtamisen mallin?
- Miten syväjohtaminen suhteutuu mallina siviilipuolen johtamismalleihin?
- Onko varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella yhteiskunnallista vaikuttavuutta?
- Voisiko yliopistoissa hyväksilukea opintoviikkoja varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta?
- Miten Teknillisessä korkeakoulussa on suhtauduttu varusmiesaikaiseen johtajakoulutuksen hyväksiluettavuuteen?
- Jos lähdetään siitä, että hyväksiluettavuutta haluttaisiin parantaa, mitä puolustusvoimien tulisi huomioida tai muuttaa nykyiseen koulutukseen liittyen?
- Mikä yliopistojen roolin tulisi olla hyväksilukemisen suhteen?
- Edelliseen keskusteluun liittyen, onko mielestäsi perusteltua myöntää opintoviikkoja varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta?
- Millä perusteilla varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta ei mielestäsi voisi myöntää opintoviikkoja yliopistoissa?

**Henkilöstön kehityspäällikkö Jukka Salenius (Metsäliitto)**

- Kuinka hyvin tunnet puolustusvoimissa käytössä olevan syväjohtamisen mallin?
- Miten luonnehtisit suomalaisen johtajuuden nykytilaa?
- Minkälaista johtamista suomalaisessa yhteiskunnassa tarvitaan?
- Miten suomalaista johtajuutta tulisi kehittää?
- Kenen tulisi vastata johtajakoulutuksen antamisesta suomalaisessa koulutusjärjestelmässä?
- Miten varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen opit mielestäsi soveltuvat siviiliyhteiskuntaan?
- Miten syväjohtaminen suhteutuu mallina siviilipuolen johtamismalleihin?
- Millä perusteilla Metsäliitto on valinnut syväjohtamiseen perustuvan koulutusohjelman johtajavalmennusmallikseen?
- Minkälainen rooli varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella voisi olla johtamisosaamisen parantamisessa yhteiskunnallisella tasolla?

**Konsernijohtaja Björn Wahlroos (Sampo Oyj)**

- Kuinka hyvin tunnet puolustusvoimissa käytössä olevan syväjohtamisen mallin?
- Miten luonnehtisit suomalaisen johtajuuden nykytilaa?
- Minkälaista johtamista suomalaisessa yhteiskunnassa tarvitaan?
- Miten suomalaista johtajuutta tulisi kehittää?
- Kenen tulisi vastata johtajakoulutuksen antamisesta suomalaisessa koulutusjärjestelmässä?
- Miten syväjohtaminen suhteutuu mallina siviilipuolen johtamismalleihin?
- Miten varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen opit mielestäsi soveltuvat siviiliyhteiskuntaan?
- Minkälainen rooli varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella voisi olla johtamisosaamisen parantamisessa yhteiskunnallisella tasolla?
- Onko varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella yhteiskunnallista vaikuttavuutta?

**Reservin aliupseerista reservin upseeriksi kurssille osallistuneita siviilijohtajia**

**Rehtori Heikki Siltala (Johtamistaidon opisto)**

- Kuinka hyvin tunnet puolustusvoimissa käytössä olevan syväjohtamisen mallin?



- Miten siviilijohtamisen trendit ovat muuttuneet viimeisen 10 vuoden aikana?
- Miten siviilijohtamisen trendit tulevat muuttumaan seuraavan 10 vuoden aikana?
- Miten luonnehtisit suomalaisen johtajuuden nykytilaa?
- Minkälaista johtamista suomalaisessa yhteiskunnassa tarvitaan?
- Miten suomalaista johtajuutta tulisi kehittää?
- Mitkä ovat tämän päivän johtajakoulutusohjelmien pääasialliset tavoitteet?
- Miten varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen opit mielestäsi soveltuvat siviiliyhteiskuntaan?
- Miten syväjohtaminen suhteutuu mallina siviilipuolen johtamismalleihin?
- Miten syväjohtamisen malli asemoituu JTO:n tarjoamaan johtajakoulutukseen?
- Kenen tulisi vastata johtajakoulutuksen antamisesta suomalaisessa koulutusjärjestelmässä?
- Minkälainen rooli varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella voisi olla johtamisosaaamisen parantamisessa yhteiskunnallisella tasolla?
- Onko varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella yhteiskunnallista vaikuttavuutta?
- Mitä mieltä olet varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen laadusta, miten sitä tulisi kehittää?

#### **Tehtaanjohtaja Pekka Takku (Knauf Oy)**

#### **Toimitusjohtaja Mika Urpalainen (Haminan vanha rautakauppa)**

- Minkälaista johtamista suomalaisessa yhteiskunnassa tarvitaan?
- Minkälainen rooli varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella voisi olla johtamisosaaamisen parantamisessa yhteiskunnallisella tasolla?
- Onko varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella yhteiskunnallista vaikuttavuutta?
- Mitä mieltä olet varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen laadusta, miten sitä tulisi kehittää?
- Mitä olivat RUK:n tärkeimmät opit?
- Oletko hyötynyt RUK:n johtajakoulutuksesta työelämässä, miten?
- Miten varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen opit mielestäsi soveltuvat siviiliyhteiskuntaan?
- Miten syväjohtaminen suhteutuu mallina siviilipuolen johtamismalleihin?
- Miten suhtaudut varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen relevanttiuteen siviilimaailman ja työuran kannalta?

### **Opintojen hyväksiluettavuus yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa**

#### **Rehtorien neuvoston puheenjohtaja, rehtori Gustav Björkstrand (Åbo Akademi)**

#### **Ammattikorkeakoulujen rehtorien neuvoston puheenjohtaja Pentti Rauhala (Laurea AMK)**

- Kuinka hyvin tunnet puolustusvoimissa käytössä olevan syväjohtamisen mallin?
- Kenen tulisi vastata johtajakoulutuksen antamisesta suomalaisessa koulutusjärjestelmässä?
- Miten Åbo Akademi / Laureassa on suhtauduttu varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen ja sen hyväksiluettavuuteen?
- Miten yliopistoissa / ammattikorkeakouluissa on suhtauduttu varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen ja sen hyväksiluettavuuteen?
- Millä perusteilla varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta voisi mielestäsi myöntää opintoviikkoja yliopistoissa / ammattikorkeakouluissa?
- Millä perusteilla varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta ei mielestäsi voisi myöntää opintoviikkoja yliopistoissa / ammattikorkeakouluissa?
- Mitä puolustusvoimien tulisi huomioda tai muuttaa nykyisessä johtajakoulutuksessa jotta hyväksiluettavuutta voitaisiin edistää?
- Edelliseen keskusteluun liittyen, onko mielestäsi perusteltua myöntää opintoviikkoja varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta?

#### **Opintotoimiston päällikkö Anneli Lappalainen (Teknillinen korkeakoulu)**

- Kuinka hyvin tunnet puolustusvoimissa käytössä olevan syväjohtamisen mallin?
- Kenen tulisi vastata johtajakoulutuksen antamisesta suomalaisessa koulutusjärjestelmässä?
- Miten Teknillisessä korkeakoulussa on suhtauduttu varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen hyväksiluettavuuteen?
- Millä perusteilla varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta voisi mielestäsi myöntää opintoviikkoja yliopistoissa?

- Mitä puolustusvoimien tulisi huomioida tai muuttaa nykyisessä johtajakoulutuksessa jotta hyväksiluettavuutta voitaisiin edistää?
- Mikä yliopistojen roolin tulisi olla hyväksilukemisen suhteen?
- Edelliseen keskusteluun liittyen, onko mielestäsi perusteltua myöntää opintoviikkoja varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta?
- Millä perusteilla varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta ei mielestäsi voisi myöntää opintoviikkoja yliopistoissa?

## **Puolustusvoimien edustajat**

### **Kurssin johtaja, everstiluutnantti Vesa Nissinen (Reserviupseerikoulu)**

- Miten varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen sisällöt vastaavat siviilijohtamisen tarpeita?
- Miten syväjohtamisen malli suhteutuu siviilijohtamisen malleihin?
- Kenen tulisi vastata johtajakoulutuksen antamisesta suomalaisessa koulutusjärjestelmässä?
- Mikä on varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen rooli suomalaisessa koulutusjärjestelmässä?
- Miten syväjohtamisen malliin suhtaudutaan puolustusvoimien sisällä?
- Miten varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen koulutus- ja oppimistavoitteet toteutuvat?
- Miten ja millä aikataululla varusmiesaikaista johtajakoulutusta ollaan kehittämässä?
- Miten varusmiesaikaista johtajakoulutusta tulisi mielestäsi kehittää?
- Kuka vastaa varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittämisestä?
- Missä määrin ja miten varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittämisessä on perusteltua huomioida siviilijohtamisen tarpeita?
- Mitä puolustusvoimien tulisi huomioida tai muuttaa nykyisessä johtajakoulutuksessa jotta hyväksiluettavuutta voitaisiin edistää?
- Minkälaista puolustusvoimien ja oppilaitosten välinen yhteistyö tulisi olla hyväksilukemisen edistämiseksi?
- Miten hyväksilukemisen mahdollisuuksista tiedotetaan varusmiehille?

### **Henkilöstöpäällikkö, kenraaliluutnantti Esa Tarvainen (Pääesikunta)**

- Miten varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen sisällöt vastaavat siviilijohtamisen tarpeisiin?
- Kenen tulisi vastata johtajakoulutuksen antamisesta suomalaisessa koulutusjärjestelmässä?
- Mikä on varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen rooli suomalaisessa koulutusjärjestelmässä?
- Miten varusmiesaikaista johtajakoulutusta tulisi mielestäsi kehittää?
- Missä määrin ja miten varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittämisessä on perusteltua huomioida siviilijohtamisen tarpeita?
- Sekä puolustusvoimain komentaja Kaskeala että pääministeri Vanhanen ovat puhuneet siitä, että varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta tulisi hyväksyä opintoviikkoja kolmannen asteen oppilaitoksissa?
- Mitä puolustusvoimat voisi huomioida tai muuttaa nykyisessä koulutuksessa, jotta hyväksiluettavuutta voitaisiin edistää?
- Minkälaista puolustusvoimien ja oppilaitosten välisen yhteistyön tulisi olla hyväksilukemisen edistämiseksi?
- Missä määrin ja miten varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittämisessä on perusteltua huomioida siviilijohtamisen tarpeita?
- Mikä on puolustusvoimien tahtotila koulutuksen kehittämiseksi siten, että se vastaisi entistä paremmin yhteiskunnallista tarvetta?

### **Sotilasläänin komentaja, lippueamiraali Bo Österlund (Turun ja Porin sotilaslääni)**

- Miten varusmiesaikainen johtajakoulutus mielestäsi vastaa siviilijohtamisen tarpeita?
- Minkälainen rooli varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella voisi olla johtamisosaamisen parantamisessa yhteiskunnallisella tasolla?
- Onko varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella yhteiskunnallista vaikuttavuutta?
- Pitäisikö yliopistoissa voida hyväksilukea opintoviikkoja varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta?



- Miten ja minkälaisella materiaalilla yliopistoja on lähestytty johtajakoulutuksen hyväksilukemisen edistämiseksi?
- Miten Turun sotilasläänin alueen yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa on suhtauduttu varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen ja sen hyväksiluettavuuteen?
- Mitä mieltä olet varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen laadusta, miten sitä pitäisi kehittää?
- Mitä puolustusvoimien tulisi huomioida tai muuttaa nykyisessä johtajakoulutuksessa jotta hyväksiluettavuutta voitaisiin edistää?
- Mikä yliopistojen roolin tulisi olla hyväksilukemisen suhteen?
- Missä määrin ja miten varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittämisessä on perusteltua huomioida siviilijohtamisen tarpeita?
- Edelliseen keskusteluun liittyen, onko mielestäsi perusteltua myöntää opintoviikkoja varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta?

## **Muut haastateltavat**

### **Koulutustoimikunnan puheenjohtaja Kari Heiskanen (Reserviupseeriliitto)**

- Kuinka hyvin tunnet puolustusvoimissa käytössä olevan syväjohtamisen mallin?
- Kenen tulisi vastata johtajakoulutuksen antamisesta suomalaisessa koulutusjärjestelmässä?
- Miten varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen opit mielestäsi soveltuvat siviiliyhteiskuntaan?
- Miten RUL suhtautuu opintojen hyväksilukemiseen kolmannen asteen oppilaitoksissa?
- Miten varusmiesaikaista johtajakoulutusta tulisi kehittää RUL:n mielestä?

### **Puheenjohtaja Teemu Koivisto (Varusmiesliitto)**

- Kuinka hyvin tunnet puolustusvoimissa käytössä olevan syväjohtamisen mallin?
- Miten suhtaudut varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen relevanttiuteen siviilimaailman ja työuran kannalta?
- Miten syväjohtaminen suhteutuu mallina siviilipuolen johtamismalleihin?
- Miten varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen opit mielestäsi soveltuvat siviiliyhteiskuntaan?
- Onko varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella yhteiskunnallista vaikuttavuutta?
- Mitä mieltä olet varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen laadusta, miten sitä tulisi kehittää?
- Miten koulutuksen uskottavuutta voitaisiin parantaa?
- Miten Varusmiesliitto suhtautuu varusmiesaikaisten johtajuusopintojen hyväksilukemiseen?

### **Puheenjohtaja Oskari Nokso-Koivisto (Suomen ylioppilaskuntien liitto)**

- Kuinka hyvin tunnet puolustusvoimissa käytössä olevan syväjohtamisen mallin?
- Kenen tulisi vastata johtajakoulutuksen antamisesta suomalaisessa koulutusjärjestelmässä?
- Miten ylioppilasliike on suhtautunut varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen ja sen hyväksiluettavuuteen?
- Millä perusteilla varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta voisi mielestäsi myöntää opintoviikkoja yliopistoissa?
- Millä perusteilla varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta ei mielestäsi voisi myöntää opintoviikkoja yliopistoissa?
- Mitä puolustusvoimien tulisi huomioida tai muuttaa nykyisessä johtajakoulutuksessa jotta hyväksiluettavuutta voitaisiin edistää?
- Edelliseen keskusteluun liittyen, onko mielestäsi perusteltua myöntää opintoviikkoja varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta?
- Olet itse käynyt RUK:n. Miten luonnehtisit varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen antia nyt palveluksen jälkeen?

### **Tasa-arvovaltuutettu Päivi Romanov (Sosiaali- ja terveysministeriö)**

- Kuinka hyvin tunnet puolustusvoimissa käytössä olevan syväjohtamisen mallin?
- Onko varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella yhteiskunnallista vaikuttavuutta?
- Muun muassa pääministeri Vanhanen on puhunut siitä, että varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta tulisi hyväksyä opintoviikkoja kolmannen asteen oppilaitoksissa?

- Mitä puolustusvoimien tulisi huomioida tai muuttaa nykyisessä johtajakoulutuksessa jotta hyväksiluettavuutta voitaisiin edistää?
- Mikä on mielestäsi tasa-arvokysymyksen relevanttius varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen suhteen?

### **Varusmiehet**

- Opiskelupaikkasi?
- Kuinka kauan olet opiskellut?
- Missä olet suorittanut RUK:n?
- Missä ja missä tehtävissä palvelet tällä hetkellä?
- Oletko ollut tyytyväinen varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen toistaiseksi?
- Uskotko hyötyväsi varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta siviilielämässä?
- Miten suhtaudut varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen relevanttiuteen siviilimaailman ja työuran kannalta?
- Miten syväjohtaminen suhteutuu mallina siviilipuolen johtamismalleihin?
- Miten varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen opit mielestäsi soveltuvat siviiliyhteiskuntaan?
- Onko varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella yhteiskunnallista vaikuttavuutta?
- Miten kantahenkilökunta on suhtautunut johtajakoulutukseen?
- Mitä olivat AUK/RUK:n johtajuuskoulutuksen tärkeimmät opit?
- Onko teillä järjestetty johtamisen jatkokursseja J-kaudella?
- Oletko kaivannut tukea johtamistyössäsi?
- Onko teillä ollut tiimikeskusteluja?
- Oletko ylläpitänyt johtajakansiota?
- Oletko täyttänyt varusmiesjohtajan opintokirjaa?
- Onko teillä käyty kehityskeskusteluja?
- Minkälaista arvoa annat johtajavihkolle ja -kansiolle?
- Mitä mieltä olet varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen laadusta, miten sitä tulisi kehittää?
- Tuletko hakemaan varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukemista?
- Kuinka paljon koulutuksesta pitäisi saada opintoviikkoja?
- Olisitko valmis tekemään lisätöitä hyväksilukemiseksi, minkälaista työtä?



## Liite 4 Haastattelut

### Puolustusministeri Seppo Kääriäinen

#### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta*

Varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta vallitsee Kääriäisen käsityksen mukaan yleisesti myönteinen käsitys. Tämä näkyy muun muassa siinä, että yritykset suhtautuvat johtajakoulutuksen suorittamiseen lähes poikkeuksetta myönteisesti. Kääriäinen näkeekin varusmiesaikaisen johtamiskoulutuksen yhdeksi kehykseksi, jossa nuori voi harjoitella johtamista. Hän peilaa myös omaan varusmiespalvelukseensa todeten, että RUK:n johtamisen haasteet jättivät häneen jälkensä myönteisessä mielessä.

Johtajakoulutukseen osallistuneilla on usein myönteinen käsitys palveluksesta. Palveluksen aikana johtajana toimiessa oppii paljon asioita, joita voi soveltaa myöhemmin elämässä. Eräänä varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen tärkeimmistä opeista Kääriäinen pitää kykyä saattaa ihmiset yhteistyöhön toistensa kanssa.

Uuden syväjohtamiseen perustuvan johtajakoulutuksen ansiosta koulutuksen arvokkuus yhteiskunnallisesta näkökulmasta on kasvussa.

#### *Puolustusministeriön linja varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukemisesta*

Puolustusministeriössä varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukemisen edistämistä pidetään itsestään selvänä asiana. Asian hyväksi on käyty pääasiassa epävirallisia keskusteluja ja maaperää on pehmitetty luomalla kontakteja yliopistojen suuntaan. Asiaa on myös sivuttu joissakin raporteissa. Hyväksilukemisesta ei ole tehty laajempimittaista projektia, vaan ennemmin pyritty asian aktiiviseen vireillä pitämiseen. Hyväksilukemisesta ei ole vielä virallisesti keskusteltu opetusministeriön kanssa, mutta Kääriäisen mukaan tämäkin keskustelu on käytävä.

Hyväksiluettavuudesta ei ole myöskään käyty laajempaa poliittista keskustelua vaikkakin pääministeri Vanhanen on toisinaan nostanut asian esille.

#### *Yhteiskunnallisten johtamisosaamistarpeiden huomioiminen varusmiesaikaisessa johtajakoulutuksessa*

Kääriäinen toteaa, että varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen opit ja siviilimaailman johtamisosaamistarpeet eivät ole mitenkään ristiriidassa toistensa kanssa. Hän peräänkuuluttaa puolustusvoimien, opetusministeriön, yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen välistä vuoropuhelua koulutuksen sisällöistä ja osaamistarpeista. Yhteistyö oppilaitosten kanssa ja opintosuoritusten hyväksilukeminen ei tarkoittaisi niiden autonomian tinkimistä.

Puolustusvoimilla on lakisääteinen tehtävä, jonka täyttämiseen johtajakoulutus tähtää. Koska johtajakoulutuksen sisällöt eivät ole ristiriidassa siviilimaailman osaamistarpeiden kanssa, tulee puolustushallinnon Kääriäisen mukaan ymmärtää siviilipuolen johtamisosaamisen tarpeet. Asiasta tulisi tehdä yhteiset linjaukset puolustushallinnon ja siviilimaailman edustajien välillä.

Puolustusvoimien näkökulmasta olisi tärkeää pystyä tarjoamaan oikeanlaista informaatiota siviiliyhteiskunnan vaikuttajille, jotta nämä voisivat muodostaa ajantasaiset mielipiteet ja osallistua keskusteluun. Moni nimittäin pohjaa käsityksensä omaan varusmiespalvelusaikaan, jolloin koulutus on voinut olla hyvinkin erilaista verrattuna siihen mitä se tänään on. Nämä ennakoasenteet kaipaavat selvennystä.

## Toimitusjohtaja Mikael Heikfolk (Lifim Oy)

Lifim Oy on eräs Euroopan vanhimpia johdon kouluttajia. Yritys tarjoaa avoimia ja yrityskohtaisesti räätälöityjä johdon kehittämisohjelmia. Pääteemoja ovat strategia ja ihmisten johtaminen. Mikael Heikfolk on toiminut Lifim Oy:n toimitusjohtajana vuodesta 2001. Hänen taustansa on elintarviketeollisuudessa, jonka piirissä hän on toiminut useissa kansainvälisissä tehtävissä. Lifim Oy hyödyntää koulutuksissaan syväjohtamisen mallia.

Syväjohtamisen malliin Heikfolk tutustui pian siirryttyään Lifim Oy:n palveluksiin. Kuuleman mukaan puolustusvoimat oli kehittämässä uutta johtajakoulutusmallia, joka oli saanut hyvää palautetta alan asiantuntijoilta. Tämän perusteella Heikfolk päätti tutustua asiaan tarkemmin ja otti yhteyttä Vesa Nissiseen.

### *Suomalaisen johtamisen trendien muuttuminen*

Oltuaan Lifim Oy:n palveluksessa reilut 4 vuotta ja seurattuaan noin 1 000 johtajan koulutusta Heikfolk toteaa suurimmaksi vuosien varrella tapahtuneeksi muutokseksi työtahdin kiristymisen ja sen, ettei aika enää tunnu riittävän asioiden hoitamiseen. Kansainvälistyminen on johtanut siihen, että tuotteet eivät enää ole paikallisia, vaan kaikessa alistutaan kansainväliselle kilpailulle. Samalla asiakkaiden on yhä helpompi löytää tietoja tuotteista ja palveluista verkon kautta. Kun johtajat aikaisemmin pystyivät pitämään paljon tietoa omissa käsissään, joutuvat he tänään jakamaan sitä eteenpäin mahdollisimman avoimesti. Tämä on monessa tapauksessa johtanut ongelmiin, sillä avoimet toimintatavat edellyttävät johtajilta aivan uusia ominaisuuksia. Autoritäärinen johtaminen ei enää ole mahdollista, vaan johtajuus perustuu johtajan visioon ja tämän avoimeen jakamiseen. Samalla on pystyttävä toimimaan entistä tehokkaammin erilaisissa verkostoissa. Näissä ei ole ratkaisevaa oma tausta ja osaaminen, vaan verkoston kokonaisuudessaan saama hyöty. Avoimuus on avainasemassa verkostojohdamisessa.

Autoritäärinen johtajuus on muuttunut yksilöiden johtamiseksi. Johtajan tehtävänä on analysoida tietoa, tehdä päätöksiä ja tukea alaisiaan yhteisen vision toteuttamisessa. Viime aikoina on myös näkynyt muutosta siihen suuntaan, että ollaan valmiita keskustelemaan organisaatioiden etiikasta ja arvoista. Nämä ovat aiemmin olleet vaikeasti lähestyttäviä, mutta asiaa on kyetty avaamaan johtajakoulutuksen keinoin. Näistä merkittävimpana Heikfolk mainitsee syväjohtamisen. Organisaation arvojen näkökulmasta on tärkeää, että johtajien arvomaailma on kohdallaan. Arvojen johtaminen edellyttää osaltaan johtajien ominaisuuksien arviointia.

Aiemmin johtajakoulutuksessa oli tyypillistä, että johtajat itse halusivat tietää, minkälaisia he ovat johtajina. Nykyään tämä tieto ei kiinnosta pelkästään johtajaa itseään, vaan koko organisaatiota, jossa hän toimii. Näin ollen palautetta kerätään entistä useammalta henkilöltä ja tieto siitä leviää entistä laajemmin. Johtaja ei voi enää kätkeä omia kehittymistarpeita, koska tieto niistä on koko organisaation ja toisinaan jopa sidosryhmienkin käytettävissä.

Tulevaisuuden haasteista Heikfolk nostaa esiin orastavan sukupolvenvaihdon. 10 vuoden sisällä yritysmaailman johtajista 90 % tulee vaihtumaan, mikä on suuri haaste. Nuoremmat eivät ole osoittaneet kovinkaan suurta mielenkiintoa sitä kohtaan, miten asiat on aikaisemmin hoidettu. Kysymyksenä onkin, miten siirtää hiljainen tieto sukupolvenvaihdon yhteydessä. Tässä on avainasemassa avoin vuorovaikutus, joka edellyttää paljon johtajilta. Nuoria kohtaavana haasteena on myös se, miten pystyä motivoimaan organisaatiota, aiemmat johtajat kun ovat voineet tukeutua pitkälti asiantuntemukseensa ja pitkään työuraansa. Tässä nuorilla on paljon opittavaa. Nyt ollaan tavallaan palaamassa sukupolven verran ajassa taaksepäin, mutta toisaalta ympäröivä maailma on myös muuttunut suuresti esimerkiksi auktoriteettien murenemisen myötä. Johtamiskoulutuksen kannalta Heikfolk näkee tarvetta nuorille suunnattuun valmistavaan koulutukseen.

### *Suomalainen johtajuus tänään*

Heikfolk luonnehtii suurimmaksi vallitsevaksi johtajuuden haasteeksi ajan riittämättömyyden ja ylisuuren tietomäärän. Johtajan on yhä vaikeampi fokusoida strategisesti tärkeisiin asioihin, kun hänen ympärillään on yhä enemmän vähemmän relevantteja virikkeitä. Johtajalta edellytetäänkin entistä enemmän kykyä irrottautua arkisista rutiineista ja miettiä kokonaisuuksia. Liian kiireisen johtajan, joka ei kykene priorisoimaan asioita, on hyvin vaikea johtaa itseään. Jos hän ei onnistu tässä,



niin miten hän pystyy johtamaan organisaatiota ja siinä toimivia lahjakkaita ihmisiä? Johtajan vastuulla on ennen kaikkea edellytysten luominen uuden luomisen mahdollistamista varten.

Suomalaiset johtajat ovat hyvin kustannustehokkaita ja fokusoituvat jopa liikaa yksittäisten mittarien seuraamiseen. Päätöksentekoprosessit ovat toimivia ja suomalaiset työntekijät sitoutuvat hyvin tehtyihin päätöksiin. Suurimpana ongelmana ovat Heikfolkin mielestä puutteelliset henkilöjohtamisen taidot: henkilöstöstä huolehtimiseen ei uhrata riittävästi aikaa. Myös motivoinnin keinoissa on parantamisen varaa. Johtajilla pitäisi olla laajempi kokemuspohja ja kokemuksia eri kulttuureissa toimimisesta. Toisaalta Heikfolk toteaa, että vastaavasti muiden maiden johtajilla olisi paljon oppimista suomalaisesta johtamisesta.

#### *Syväjohtamisen malli johtajakoulutuksessa*

Heikfolkin mielestä syväjohtamisen mallilla on erinomainen pohja, joka konkretisoituu syväjohtamisen neljään kulmakiveen. Lisäksi hän korostaa mallin moraalista ja eettistä ulottuvuutta, joka puuttuu monesta muusta johtamisen mallista. Mallissa palautteen kerääminen ja analysointi on merkittävässä asemassa. Mikäli haluaa kehittyä johtajana, pitää tietää, mitä muut oikeasti ovat mieltä itsestään. Moni johtaja sortuu tässä suhteessa elämään omassa mielikuvitusmaailmassaan. 360° palaute on arvokasta, se tuo uuden näkökulman omaa käyttäytymistä kohtaan ja on perustana omien kehittymistarpeiden määrittämiselle. Syväjohtaminen nostaa myös esiin sen, että esimiehen, kollegan tai alaisen mielipiteiden kohtaamista ei pidä pelätä. Syväjohtamisessa johtaja opetetaan ottamaan vastaan ja analysoimaan määrällisesti jopa runsasta palautetta. Jotta kehittyminen olisi mahdollista, tulee johtajan aidosti sitoutua siihen. Heikfolkin mielestä näiden asioiden olisi pitänyt olla täysin normaaleja prosesseja jo kauan, ja ihmetteleekin, että ne tulevat esille oikeastaan vasta nyt.

Syväjohtamisessa korostetaan myös henkilöstön motivoinnin tärkeyttä. Palautteen kautta motivoinnille luodaan myös entistä paremmat perusteet. Heikfolkin mielestä syväjohtamisen malli tukee erinomaisesti niin organisaation avoimuutta kuin läpinäkyvyyttäkin. Tähän vaikuttaa vahvasti palautteen kerääminen ja se, että organisaatio tututetaan asioiden avoimeen esille tuomiseen. Avoimuudella itsessään on myös motivoiva vaikutus.

Mitä enemmän jossain yrityksessä on kokemuksia syväjohtamisen soveltamisesta, sitä enemmän siitä pidetään. Malli on saanut parhaan vastaanoton ”johtavissa” yrityksissä, eli yrityksissä, joissa pyritään jatkuvaan kehitykseen ja joissa innovatiivisuudella on sijansa. Syväjohtamisen mallista on myös pidetty yrityksissä, joissa on paljon nuoria työntekijöitä. Nämä eivät useinkaan pidä suorasta käskyttämisestä, johon vanhemmat työntekijät vaikuttavat olevan tottuneempia. Syväjohtamisen mallin mukaan johtaja onkin ensi kädessä suunnan näyttäjä, jonka näytöt tekevät hänestä uskottavan. Hän hallitsee myös motivoinnin keinot eikä hänen näin ollen ole tarvetta käskyttää alaisiaan.

Heikointa vastaanotto on ollut yrityksissä, joita Heikfolk luonnehtii ”lukossa” oleviksi eli joissa tehtäviä hoidetaan kapean virkamaisesti. Tämän takia Heikfolk painottaakin, että niin organisaation kuin henkilöstön tulee olla aidosti kehittymishaluisia, jotta halutut tulokset saavutettaisiin. Yksittäisen työntekijän tulee mieltää itsensä osaksi ryhmää eikä vain tarkastella omia tehtäviään.

Verrattuna johtamisen lukuisiin ismeihin, on syväjohtamisella selvästi toiminnallinen vaikutus. Se ei jää pelkkään mieltä nostattavaan luentoon, jonka sisältö unohtuu suhteellisen pian, vaan se pyrkii aidosti muuttamaan ihmisten toimintaa.

#### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen arvostus*

Heikfolk muistelee, että varusmiesaikaista johtajakoulutusta arvostettiin huomattavasti 1980 -luvulle saakka, jonka jälkeen arvostukseen tuli jonkinasteinen notkahdus. Hänen arvioi, että tähän saattoi liittyä se, että yrityksissä tuolloin alettiin korostaa muuta kuin henkilöjohtamista. Henkilöstön asettamat vaatimukset ovat kuitenkin lisääntyneet huomattavasti 1990 -luvun lopulle mentäessä. Tämä muutos osui samaan aikaan puolustusvoimien aloittaman johtajakoulutuksen kehittämisen kanssa ja tähän haasteeseen on Heikfolkin mukaan onnistuttu vastaamaan sängen hyvin. Hän uskoo, että koulutuksen arvostus tulee kasvamaan tulevaisuudessa.

## Koulutuspoliittinen asiamies Petri Lempinen (STTK, työmarkkinayksikkö)

STTK:lla on noin 650 000 jäsentä, jotka työskentelevät yksityisellä sektorilla, palvelualoilla ja teollisuudessa sekä julkisella sektorilla terveydenhuollon parissa sekä valtion ja kunnan virkamiehinä. Jäseniin kuuluvat myös puolustusvoimien päällystö, poliisi ja rajavartioston henkilöstö. Noin 25 % jäsenkunnasta toimii jonkinlaisessa esimiesasemassa, enimmäkseen keskijohtoon kuuluvina lähiesimiehinä.

Lempinen on suorittanut varusmiespalveluksen vuonna 1985. Hän on reservin upseeri, mutta ei tunne syväjohtamisen mallia. Hänen muistonsa varusmiespalveluksesta ja johtajakoulutuksesta eivät ole kovinkaan myönteisiä ja hänen omien sanojensa mukaan ”en arvosta armeijan johtamista kauhean korkealle”. Kielteisiä muistoja herättävät myös kertausharjoitukset, jossa hänen mielestään kouluttajat eivät ollenkaan piittaneet miehistöstä, vaan ainoastaan antoivat käskyjä reserviläisjohtajille. Varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta hänen mieleensä on jäänyt sanonta ”puhtaat kädet, lämmin sydän ja kylmä pää”.

### *Suomalaisen johtajuuden nykytila*

Yritysmailma on muuttunut sangen erilaiseksi kuin mitä se oli viitisentoista vuotta sitten. Organisaatiot muuttuvat edelleen jatkuvasti ja sopeutuvat samalla muun yhteiskunnan muutoksiin. Lempinen luonnehtii suomalaista työympäristöä monia muita maita tasa-arvoisemmaksi ja hierarkialtaan matalammaksi. Tähän vaikuttaa osaltaan monta muuta maata parempi peruskoulutuksen taso.

Lempinen toteaa, ettei henkilöjohtamista ole pidetty kovinkaan seksikkäänä. Aiheesta ei myöskään ole STTK:n puolesta tehty sen kummempia tutkimuksia. Lempinen allekirjoittaa väitteen siitä, että suomalaisessa henkilöjohtamisessa on kehittämisen varaa. Osan ongelmien syistä hän laittaa koulutusjärjestelmän piikkiin. Esimerkiksi teknikkosten koulutuksen lopettaminen on johtanut siihen, että ei enää löydy riittävän hyvin käytännön työtä tuntevia asiantuntijoita työnjohtajiksi. Hän korostaa, että suorittavaa henkilöstöä ei voi johtaa pelkän teoreettisen korkeakoulututkinnon avulla, vaan se edellyttää alan aitoa käytännön asiantuntemusta.

Keskijohto joutuu alhaalta ja ylhäältä tulevan kovan ristipaineen kohteeksi. Tämän paineen alla toimiminen ja siitä selviytyminen ei aina ole helppoa. Ongelmia on myös ollut ihmisten tasapuolisessa kohtaamisessa ja epätasa-arvoisessa suosimisessa.

### *Johtamisen haasteita*

Suuri osa nykyisestä keskijohdosta on varttunutta väkeä, joka on jäämässä eläkkeelle lähivuosina. Suurena kysymyksenä on, miten saadaan rekrytoitua uusia johtajia ja miten heidät koulutetaan uusiin tehtäviinsä. Pitäisikö osaamistarpeeseen vastata jo peruskoulutuksen aikana vai ennemmin lisä- ja täydennyskoulutuksen muodossa. Esimiestyön edellyttämä osaaminen on kartoittamatta. Kuitenkin esimiestyö vaikuttaa paljon organisaatioihin, esimerkiksi työilmapiiriin ja asenteiden luomisen kautta. Lempisen mielestä koulutuksessa painotetaan liian usein yhden totuuden olemassaoloa, mikä ei päde johtajuudessa.

### *Johtajakoulutuksesta vastaaminen*

Koska harva tietää minkälaisiin tehtäviin he tulevat sijoittumaan korkeakoulututkintonsa jälkeen, on perusopintojen aikana suhteellisen vaikea tarjota kohdennettua johtajakoulutusta. Tämä koskee etenkin monitieteellisiä yliopistoja, mutta vähemmän esimerkiksi teknillisiä ja kauppakorkeakouluja. Tämän takia yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen tehtäväksi sopiikin paremmin täydennyskoulutuksen tarjoaminen. Etenkin yliopistoissa on myös puutteita kokonaisosaamistarpeiden määrittämisessä. Perustutkinnoissa ei huomioida tarpeeksi työelämän johtajuustarpeiden kannalta olennaisia osaamisalueita, kuten kansainvälisiä valmiuksia ja kielitaitoa sekä juridista perusosaamista. Johtajan on tiedettävä, miten eri kulttuureista tulevia työntekijöitä johdetaan, mitkä ovat esimiehen juridiset vastuut ja velvollisuudet, mitä työsuojelulainsäädäntö edellyttää, miten toimia YT-tilanteessa ja niin edelleen. Työmotivaation ja luottamuksen saavuttamisen kannalta esimiehen olisi myös hyvä ymmärtää perustavaa laatua olevia asioita, kuten työntekijän yksityiseen liittyviä asioita. Näihin liittyvät muun muassa huumetestit ja sähköpostien lukuoikeudet. Lempinen pahoittelee, että



yliopistot tarkastelevat asioita liian subjektiivisesti ja oman tieteen tekemisen perspektiivistä. Hän kritisoi myös yliopistoja siitä, että niiden organisaatiokulttuuri ei tue hyvän johtajuuden kehittymistä. Täydennyskoulutuksen ongelmana Lempinen näkee sen tutkintopainotteisuuden. Pääasiana tulee olla osaamisen, ei tutkintojen, tuottaminen.

Ammattikorkeakoulujen puolella on yliopistoja parempia kanavia, joihin johtajakoulutuksen voi nivoa. Näitä ovat esimerkiksi 20 opintoviikon muodollisesti hyväksytyt erikoistumisopinnot sekä ylempi ammattikorkeakoulututkinto, jota Lempisen mielestä voisi kehittää yleisiä esimiestäitoja antavaan suuntaan. Insinööri-koulutuksen suomien esimiestäitojen parantaminen on tällä hetkellä kiireellistä.

Ammatteihin kouluttavilla koulutusaloilla täydennyskoulutukselliset polut puuttuvat lähes kokonaan tekniikan ja kaupan aloilta, kun taas esimerkiksi hoitopuolella on hyvin vakiintunut verkosto. Johtamisella on oma erikoisammattitutkintonsa, jossa johtamista opiskellaan työn ohessa. Koulutus on standardoitu ja sen läpäisemisestä saa erillisen todistuksen. Erikoisammattitutkinnot ovat työssäkäyvien laajin täydennyskoulutuksen kanava ja niihin osallistuu vuosittain noin 30 000 henkilöä. Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittaa noin 2 000 henkilöä vuodessa.

Työtehtävien muuttuessa on ennen kaikkea työnantajan vastuulla antaa edellytykset uuden tehtävän hoitamiseksi. Lempinen ei näe mitään ongelmia siinä, että julkista koulutusjärjestelmää käytettäisiin tähän. Myös siviiliyritykset tarjoavat runsaasti täydentävää johtajakoulutusta. Näiden laadussa on kuitenkin paljon eroja. Lempinen painottaa, etteivät lyhyet kurssit tuo vaikuttavuutta, vaan vaikutuksen aikaansaamiseksi tarvitaan pitkäkestoisempia ohjelmia.

#### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus*

Lempinen toteaa, että varusmiesaikainen johtajakoulutusella saattaa olla vaikutusta yhteiskunnallisella tasolla. Syy tähän on lähinnä sen suuressa koulutusvolyymissä. Varusmiesaikaiset opit voivat antaa lisäpohjaa osana laajempaa yksilöä vahvistavaa mekanismia, johon kuuluvat myös esimerkiksi perhetausta ja koulutusvalinnat. Hän uskoo, että puolustusvoimat joutuu uhkakuvien muuttuessa jatkossakin kehittämään omaa toimintaansa. Johtajuuden kannalta hän kuitenkin uskoo autoritäärisyyden ja käskyttämisen säilyvän myös vastaisuudessa. Toisaalta hän toteaa myös, että nämä voivat tulla esiin hyvin eri tavoin.

Johtamiskoulutusta kehitettäessä tulee Lempisen mielestä huomioida ensisijaisesti puolustusvoimien oma perustehtävä. Hän painottaa kuitenkin, että puolustusvoimissakaan johtaminen ei saa perustua formaaliin sotilasarvoon vaan johtajan persoonaan. Koulutuksessa voitaisiin hyödyntää myös tutkijoita ja työelämän edustajia ja näin herättää keskustelua työelämän johtamisosaamisen tarpeista ja täten kannustaa tulevia varusmiesjohtajia panostamaan oppimiseen.

#### **Johtaja Kari Purhonen (TT)**

Kari Purhonen on toiminut Teollisuuden ja Työntekijöiden (TT) koulutuspoliittisena johtajana. Hän jäi eläkkeelle 1.1.2005 alkaen, mutta EK:n puolelta suositeltiin kääntymistä hänen puoleensa johtamiseen liittyen, koska hänellä on edelleen TT:n näkökulmasta paras näkemys aiheeseen.

Purhonen on tutustunut syväjohtamiseen työskennellessään TT:lla Johtamistaidon opiston järjestämässä tilaisuudessa, jossa esittelijänä toimi Vesa Nissinen. Purhonen luonnehtii syväjohtamisen mallia radikaaliksi vedoksi sotilasorganisaatiossa ja toteaa sen olevan lähempänä siviilijohtamista kuin niitä käsityksiä johtamisesta, jotka yleisesti yhdistetään Puolustusvoimiin.

#### *Johtamisosaaminen suomalaisessa yhteiskunnassa*

TT on pyrkinyt vuosien varrella selvittämään työelämän tarpeita kaikkien henkilöstöryhmien osalta osallistumalla erilaisiin suomalaista johtamista koskeviin tutkimus- ja selvityshankkeisiin. Saatua tietoa on levitetty eteenpäin kentälle. STTK:n kanssa on muun muassa todettu, että näkemykset johtamisosaamisen tarpeesta ovat hyvinkin samansuuntaiset niin toimihenkilöiden kuin työnantajien puolella. Purhonen toteaa, että Suomessa asioiden johtaminen vaikuttaa olevan suhteellisen hyvällä tolalla, mutta henkilöstöjohtamisessa on parantamisen varaa. Esimiestäitojen kehittämistarpeet ovat



aina nousseet esille TT:n itsensä teettämissä kyselyissä. Purhosen mielestä johtamisen kehittämisen painopisteen olisi jatkossa hyvä olla juuri henkilöjohtamisen puolella.

Purhosen mielestä suomalainen johtajuus on loppujen lopuksi hyvin demokraattista, vaikkakin eroja löytyy esimerkiksi konepaja- sekä metsäteollisuuden ja tietoteollisuuden välillä. Jos verrataan suomalaista johtajakulttuuria muihin maihin, monessa keskieurooppalaisessa ja aasialaisessa maassa johtaminen on huomattavasti paljon meidän olojamme autoritäärisempää. Johtajan asemaa ja sanoja ei kyseenalaisteta samalla tavalla kuin Suomessa. Purhonen punnitsee, voisiko tämä olla syy siihen, että esimerkiksi Saksan talous on ontunut viime vuosina – heikon henkilöjohtamisen takia henkilöstön osaamisesta ei saada kaikkea irti.

Purhonen painottaa, että entistä globaalimmassa maailmassa on tärkeää ymmärtää eri maiden johtamiskulttuuriin liittyviä eroja, ja oltava valmis toimimaan ne huomioden. Suomalaiset työntekijät ovat tottuneet käyttämään henkilökohtaista osaamistaan ja olemaan oma-aloitteisia, mutta tämä ei ole tilanne joka maassa. Toisaalta kulttuurien ymmärtäminen ja niissä toimiminen edellyttää hyvien johtajaominaisuuksien lisäksi myös tiettyä käyttäytymistieteellistä perusosaamista, kuten miten motivoida työntekijöitä, miten palkita ja antaa palautetta. Tästä näkökulmasta Purhonen sanoo uskovansa demokraattiseen johtajuuteen, jonka hyvänä esimerkkinä hän nostaa esille syväjohtamisen mallin. Johtaja ei voi tietää kaikkea eikä hänellä ole aikaa kaikkia tehtäviä varten, vaan hänen on pystyttävä delegoimaan tehtävät ja kannustamaan sekä kouluttamaan henkilöstöä siten, että he pystyvät niistä suoriutumaan. Tavoitteet on asetettava yhdessä. Tämän jälkeen ihmisille on taattava työrauha ja heidän on itse kannettava vastuu tekemisistään. Delegointi ja henkilöstöön luottaminen vaativat johtajalta hyvää itsetuntoa.

Purhosen mielestä suomalaisissa organisaatioissa on tiettyjä erityispiirteitä. Eräs merkittävä piirre on hyvä koulutus pohja, joka johtaa korkeaan osaamisen tasoon ja yleissivistykseen, ja edelleen epäsuorasti siihen, että henkilöstö osaa ja myös haluaa käyttää omaa päätään eikä siten suostu autoritäärisen johtamiseen. Tämä onkin johtanut mainittuun korkeaan demokraattisuuden asteeseen, jota korostaa myös tietty terve herran viha. Oman erityispiirteensä luo myös pinta-alaltaan iso maa, jossa on väkiluvultaan pieni väestö – tämä edellyttää, että mahdollisimman moni saadaan mukaan työelämään.

#### *Johtamisen tulevaisuuden näkymät*

Matalammat organisaatiot ja monipuolinen tiimityöskentely yleistyvät suomalaisissa yrityksissä. Suomalaiset organisaatiot ovatkin muuttumassa yhä postmodernimmiksi, vaikka niissä onkin vielä runsaasti modernistisia piirteitä. Tässä on iso ero esimerkiksi tietoteollisuuden ja konventionaalisten teollisuuden alojen, kuten konepaja- ja paperiteollisuuden välillä. Yhteistä on kuitenkin se, että olemme olleet ja meidän on vastaisuudessakin oltava hyviä hyödyntämään mahdollisimman laajasti koko henkilöstön potentiaalia ja osaamista.

Asiantuntijaorganisaatioissa on runsaasti johtamiseen liittyviä ongelmia. Nämä johtuvat osittain siitä, että organisaatioista ei löydy ihmisiä, jotka haluaisivat toimia johtajina. Toisaalta johtajalle ei haluta toiminnallisen autonomisuuden nimissä antaa hänen tehtävänsä edellyttämää asemaa.

Henkilöstöjohtaminen on kaikissa organisaatioissa tavattoman tärkeää. Jos henkilöstöä ei saa temmattua mukaansa, on turha odottaa tuloksia. Tapoja on erilaisia, mutta motivointi sekä palautteen ja kiitoksen antaminen ovat yleispäteviä.

Tulevaisuuden haasteista Purhonen nostaa esille ikäjohtamisen ja sen, miten saadaan eri sukupolvien edustajat integroitua samoihin työyhteisöihin, sillä toimintatavat ja tavoitteet saattavat poiketa toisistaan hyvinkin paljon. Tämä näkyy eritoten johtamistoiminnassa, jossa isoilla ikäluokilla on ollut pitkä aika oppia johtamista käytännön ympäristössä. Nopeasti vastaan tulevassa sukupolvenvaihdoksessa nuorilla toimijoilla ei ole tätä mahdollisuutta, vaan he joutuvat usein ryhtymään toimeen enemmän tai vähemmän kylmiltään. Myös eri kulttuureissa toimimisen valmiuksia tulisi parantaa. Purhonen uskoo positiiviseen vahvistamiseen kannustamisen avulla. Usein kielteisen palautteen antaminen on vaikeaa, ja tärkeää olisikin pyrkiä tuomaan tämä esille rakentavalla tavalla, ei omaan auktoriteettiin nojaten naama punaisena huutaen. Kovan palautteen antaminen ilman kielteisiä vaikutuksia on mahdollista vasta kun on saavuttanut täydellisen ja pitkäaikaisen luottamuksen. Ymmärtääkseen kulttuureihin ja vuorovaikutukseen liittyviä eroja olisi johtajien hyvä omata tiettyä psykologista, filosofista ja kasvatustieteellistä perusosaamista.



### *Johtajakoulutus*

Yleisesti ottaen tänään tarjolla oleva johtajakoulutus ei painotu kovinkaan paljon henkilöjohtamiseen, vaan enemmän asioiden johtamiseen, koska henkilöjohtamisen kysyntä on jostain syystä ollut vähäistä. Tarjolla olevat ohjelmatkin korostavat usein enemmän henkilöstöhallintoa kuin varsinasta henkilöjohtamista keskittyen esimerkiksi henkilöstöhallintoon, rekrytointiin, tiimityöskentelyyn, palkkaukseen ja palkitsemiseen. Purhonen olettaa kuitenkin, että henkilöjohtamiskoulutuksen merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa.

Purhonen näkee ongelmia siinä, kenen tulisi vastata johtamiskoulutuksen antamisesta suomalaisessa yhteiskunnassa. Jo peruskoulutasolla, kuten muissakin julkisissa oppilaitoksissa, törmätään perustavaa laatua olevaan ongelmaan, että rehtorit ja opettajat eivät ole kiinnostuneita johtamisesta, vaan enemmän omasta asiantuntijatehtävästään. Purhosen mielestä yliopistotasolla kaikille pitäisi tarjota vähintään mahdollisuus laadukkaaseen johtajakoulutukseen, mutta hän pelkää, ettei koulutus ehkä kiinnostaisi opiskelijoita laajemmassa mielessä. Osaamistarpeet havaitaan vasta silloin kun niihin törmätään eli usein työelämän piiriin siirryttyä. Yliopistoilla ja ammattikorkeakouluilla pitäisi siis olla edellytykset johtajakoulutuksen järjestämiseksi niin perustutkintotasolla kuin täydennyskoulutuksen muodossa. Työelämässä tapahtuva johtamisen koulutus on hyvin kallista.

### *Varusmiesaikainen johtajakoulutus ja sen hyödyntäminen siviiliyhteiskunnassa*

Varusmiesaikainen johtajakoulutus ja -kokemus ovat useimmille ensimmäinen varsinainen henkilökohtainen kosketuspinta johtajuuteen. Koulutus antaa hyvät perusteet tulevaisuutta varten, mutta oppeja on osattava soveltaa tarpeen mukaan. Varusmiesaikainen johtajakoulutus antaa Purhosen mukaan hyvät johtamisen, esiintymisen ja kouluttamisen perustaidot. Hänen mielestään varusmiesaikana voidaan ennen kaikkea saada johtajana kehittymisen siemen itämään ja motivoida koulutettavat parantamaan johtamisosaamistaan myöhemmin niin opinnoissa kuin myös työelämässä.

Purhosen mielestä syväjohtamisen mallin sisältö soveltuu erittäin hyvin siviilimaailman tarpeisiin. Hän ihmettelee toistamiseen, miten malli on mennyt läpi Puolustusvoimien piirissä, koska ominaisuuksia, kuten ihmisiin luottamista ja motivointia ei usein yhdistetä perinteiseen sotilasympäristöön. Hän korostaa luottamuksen rakentamista ja toteaa Nissisen pitämään syväjohtamisen esittelyyn perustuen edelleen, että syväjohtamisen malli on hyvä pohja siviilimaailman johtamiselle.

Perinteisesti sotilasjohtamiseen yhdistettävät käskyt, aikataulutukset ja tavoitteiden esittäminen ovat perusasioita myös siviilielämässä. Vaikka näitä ei olekaan syytä esittää samalla tavalla kuin sotilaskontekstissa, niin sisältö on kuitenkin pitkälti sama. Palautteen saaminen ja antaminen sekä näiden hyödyntäminen on tärkeää. Syväjohtamisen palautetyökalut antavat parhaillaan oivan kuvan siitä, miten muut kokevat oman toiminnan ja miten itse suhteutuu keskiarvosuorituksiin verrattuna. Näitä ei kuitenkaan pidä pitää absoluuttisina mittareina. Purhosen mielestä tällaisista työkaluista saa parhaiten jotain irti kun ne käy läpi ohjaajan kanssa, koska silloin itseanalyysiin tulee panostettua ja ohjaaja voi kysymysten avulla tukea johtajaa ja hänen kehittymistään.

### **Professori Keijo Räsänen (Helsingin kauppakorkeakoulu, Organisaatiot ja johtaminen)**

Räsänen on aikanaan luennoinut erilaisissa siviilipuolen johtajakoulutusohjelmissa, mutta luopunut tästä. Hän on käynyt reserviupseerikoulun ja 1990-luvun alussa ollut luennoimassa RUK:ssa pidetyillä naisille tarkoitetuilla johtamisen seminaarikursseilla. Varusmiesten nykyistä johtajakoulutusta hän ei tunne sen kummemmin ja syväjohtamisen malli on tuttu lähinnä nimikkeeltä.

### *Siviiliojohtamisen trendien muuttuminen ja johtajuus tänään*

Siviiliojohtamisen trendien kehittämisestä ei ole olemassa varsinaisia tutkimustuloksia. Räsänen luonnehtii kuitenkin tapahtunutta muutosta myönteiseksi. Managerialismin (liikkeenjohdon ammatti) on yhä suuremmissa määrin alkanut korvata uusmanagerialismi, jossa painotuksena on pelkän kepin ja porkkanan sijaan motivointi ja henkilöstön hienovarainen manipulointi. Työntekijät on pyritty sitouttamaan tavoitteisiin, mikä vaatii johtajailta huomattavasti paljon aiempaa enemmän. Samalla

vuorovaikutusosaaminen on korostunut, ei pelkästään johtamisen työkaluna vaan myös työyhteisössä yleisesti. Tämä on myös näkynyt johtajakouluttajakonsulttien opetustarjonnassa.

Vanhasta mallista, jossa johtaja puhuu ja muut kuuntelevat hiljaa on pyritty pääsemään eroon. Formaalin johtajuuden rinnalle on kasvanut arkinen johtajuus, jossa johtajana toimivat myös sellaiset henkilöt, joilla ei ole varsinaista johtaja-asemaa. Nämä johtavat omaa työtään luoden tilaa omalle toiminnalleen, esimerkiksi erilaisille vähemmistöille. Ryhmässä toimiminen ja muiden huomioimaan oppiminen on selvästi ollut vaikeaa vanhemmille työntekijöille ja esimiehille.

Tänä päivänä vallitsee teknokraattisen kulttuurin ylivalta, jossa pyritään tarkastelemaan maailmaa yksien puitteiden ja numeeristen mittareiden läpi. Tämä ei näy ainoastaan elinkeinoelämässä, vaan myös politiikassa. Kaikilla sektoreilla vallitsee rahan valta ja toimintaa ohjaa rahan perässä juoksu. Samalla perinteinen suoraviivainen managerialismi on edelleen valloillaan. Tämä näkyy siinä, että korostetaan avoimuutta ja yritetään olla avoimia, mutta johto käytännössä kuitenkin jyrää omilla päätöksillään.

Tulevaisuudessa Räsänen olettaa johtajuuskäsityksen laajenevan edelleen ja erilaisuuksien johtajuuden korostuvan. Työelämän toimintakulttuuri muuttuu moninaisemmaksi ja yksilöillä tulee olemaan entistä suurempi oikeus erottua joukosta. Johtajat joutuvatkin kohtaamaan yhä enemmän erilaisuutta sekä kotimaisissa organisaatioissa että eritoten kansainvälisissä tehtävissä ja organisaatioissa.

#### *Siviilijohtamiskoulutuksen sisällöt*

Räsänen mielikuvana on, että siviilijohtamisen koulutusohjelmilla on hyvin staattinen pohja, jolle vuosien varrella on lisätty uusia muoti-ilmiöitä. Koulutuksen muodot ovat pysyneet hyvin samanlaisina, kyseeseen tulevat pääosin luennot ja perinteiset opintokokonaisuudet. Räsänen korostaa, että se, miten opetetaan, on tärkeämpää kuin se mitä opetetaan. Koulutuksessa pitäisi hyödyntää olemassa olevaa tietoa ja rakentaa uutta tämän päälle.

#### *Johtajakoulutuksesta vastaaminen suomalaisessa yhteiskunnassa*

Räsänen mielestä arkipäivänen vastuu johtajana kehittämisestä on jokaisella yksilöllä itsellään. Johtajuutta tarvitaan kaikissa ammateissa. Mikäli asiaa tarkastellaan laajemmassa mittakaavassa, tulisi ensiksi pohtia, minkälaisen koulutuksen antaminen on järkevää missäkin elämänvaiheessa. Esimerkiksi yliopistoissa, jossa opiskelijat ovat enimmäkseen nuoria ja omaavat vain vähän työelämäkokemusta, ei johtajuuden käytännön haasteista ja erilaisista tilanteista ole kokemusta. Johtajakoulutukseen saadaankin enemmän sisältöä, kun siihen osallistuvilla on enemmän kokemusta. Räsänen huomauttaa, että monen yliopisto-opiskelijan ainoat omat johtamiskokemukset ovat peräisin varusmiesajalta. Ne varusmiehet, jotka eivät osallistu johtajakoulutukseen, jäävät täysin paitsi näistä kokemuksista. Hän pohtii edelleen, pitäisikö myös miehistölle tarjota johtamiskoulutusta, koska kaikki joutuvat jossain tilanteessa jonkinlaiseen johtamistilanteeseen, jossa on pystyttävä toimimaan aloitteellisesti.

#### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen oppien soveltuminen siviilimaailmaan*

Varusmiesaikainen johtajakoulutus ei tee pahaa siihen osallistuville. Vaikka Räsänen onkin kuullut joidenkin väittävän, että puolustusvoimissa opetetaan "väärää" johtamista, ei tämä hänen mielestään pidä paikkaansa. Kyseessä on ihmisten johtaminen ja ihmiset ovat ihmisiä niin sotilasorganisaatioissa kuin siviilissäkin. Kaikissa organisaatioissa on aina ollut niin hyviä kuin huonojakin johtajia.

Räsänen peräänkuuluttaa, että puolustusvoimat voisi yllättää kokeilemalla jotain uutta, jolloin myös nuoret olisivat motivoituneita oppimaan. Hän pelkää kuitenkin, että vanhojen kaavojen rikkominen voi olla vaikeaa puolustusvoimien kaltaisessa konservatiivisessa organisaatioissa, jossa pyritään pitkälti standardoimaan asioita ja tekemään niitä yhdellä ja samalla tavalla. Edellytyksenä muutokselle on, että kouluttajat oppisivat toimimaan uudella tavalla ja kykenisivät monipuolisesti hyödyntämään erilaisia työskentelytapoja ja opetusmenetelmiä sekä aiempia kokemuksia. Kokeilujen kautta he tuottaisivat lisää osaamista niin itselleen kuin koulutettavilleenkin. Heidän tulisi ennen kaikkea omaksua "minä olen johtamiskouluttaja" -ajattelutapa.



### *Syväjohtamisen malli ja varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen tarjoamat eväät*

Lyhyen syväjohtamisen malliin perehdyttävän keskustelun jälkeen Räsänen toteaa sen sisältävän käyttökelpoisia kokonaisuuksia. Pääasiassa esiin nousee palautteen kysyminen alaisilta ja vertaisilta sekä kehityskeskustelut esimiehen kanssa. Tämä on Räsänen mielestä oikea kehityssuunta, ja sillä voi aidosti olla vaikutusta johtamiskäyttäytymiseen muutoinkin kuin puolustusvoimissa.

Varusmiesaikaisessa johtajakoulutuksessa on Räsänen mielestä hienoa se, että nuoret johtajat joutuvat hyvin erilaisiin uusiin tilanteisiin, joista heidän on pakko selvitä.

### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksiluettavuus yliopistoissa*

Räsänen olettaa, että yliopistot tulevat viimeiseen asti vastustamaan varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukemista. Syy ei ole niinkään itse koulutuksessa tai sen sisällöissä, vaan ennemmin akateemisen maailman oman reviirin valvonnassa, jossa koulutus halutaan hoitaa itse ja suojautua muiden tarjoamilta markkinoilta. Räsänen olettaa myös, että ylioppilaskunnat suhtautuisivat penseästi hyväksilukemiseen.

Mikäli varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta myönnettäisiin opintoviikkoja, herää kysymykseksi, pitäisikö myös erilaisista harrastuksista pystyä myöntämään opintoviikkoja. Räsänen itse ei pidä tätä huonona asiana, koska opiskelu on kuitenkin osa reaalimaailmaa.

Hyväksiluettavien opintojen tulee olla yliopistotasoisia. Hyväksilukemisen mahdollisena kohteena voisi olla esimerkiksi työharjoittelu. Hyväksilukemista edesauttaisi, että opitut taidot osoitettaisiin jollain tavalla, eli kokemukset käännettäisiin opiksi.

Tutkijan näkökulmasta Räsänen toivoo kunnon tutkimusta varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta. Tässä tulisi huomioida, miten kouluttajat toimivat ja minkälaisia heidän prioriteettinsa ovat sekä minkälainen kouluttajien ja koulutettavien välinen tiedonvaihtoprosessi on. Samalla tulisi paneutua kantahenkilökunnan johtajakouluttamismotivaatioon. Räsänen painottaa, että koulutussisällöt itsessään eivät luo vaikuttavuutta, vaan muutokseen vaikuttavat aivan muut asiat.

Räsänen mielestä erilaiset tutustumistilaisuudet eivät ole realistisia tutustumiskeinoja, koska ne eivät anna kuvaa arjessa oikeasti vallitsevasta tilanteesta.

### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukeminen Helsingin kauppakorkeakoulussa*

Räsänen toteaa ettei hyväksiluettavuudesta ole keskusteltu laajemmin. Hänellä on mielikuva, että asian suhteen olisi tehty jonkinlaisia päätöksiä, muttei ole varma asiasta ja kehottaa olemaan yhteydessä opintotoimiston päällikköön. Räsänen ei itse osaa ottaa kantaa siihen luetaanko opintoja hyväksi, mutta olettaa ettei näin ole asian laita.

## **Professori Veikko Teikari (Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologia ja johtaminen)**

Teknillinen korkeakoulu on ainoita suomalaisia yliopistoja, jossa tutkitaan ja opetetaan henkilöjohtamista. Teikari toimii Teknillisen korkeakoulun Tuotantotalouden osaston Työpsykologian ja johtamisen laboratorion johtajana. Syväjohtamisen malliin hän on tutustunut lukemalla ja kuulemalla pari esitelmää. Hänellä ei ole tarkempaa tietoa sitä, miten mallia käytännössä käytetään varusmiesaikaisessa johtajakoulutuksessa.

### *Siviilijohtamisen trendien muuttuminen ja johtajuus tänään*

Yleismaailmallisesti tarkastellen ei voida kiistää, etteikö globalisaatio olisi vaikuttanut myös johtamiseen. Suurten yli maarojen toimivien konsernien määrän lisääntyessä on myös keskitetty johtaminen lisääntynyt. Toisaalta korostetaan myös paikallista johtamista, jossa tulee huomioida vallitsevan kulttuurin erityispiirteet. Paikallinen toiminta saattaa kuitenkin olla törmäyskurssilla keskittyneen johtamisen kanssa. Tätä korostaa se, että tuotekehitys ja suunnittelu tehdään jossain maassa ja tuotanto on siirretty matalien työvoimakustannusten maihin. Kun länsimaissa usein korostuu demokraattinen johtaminen, saattaa tämä olla lähes tuntematonta tuotantomaissa. Demokraattisen johtamisen maissa on ollut havaittavissa itsensä johtamisen korostuminen.

Henkilöjohtamisen puolella ryhmien johtaminen tulee lisääntymään entisestään. Asiantuntijaorganisaatioissa on pystyttävä antamaan yhä enemmän tilaa henkilökunnalle. Tämä tapahtuu valtuuttamisen avulla sekä yhteisellä tavoitteiden asettelulla ja tulosten seurannalla. Vaikka itsensä johtaminen on lisääntymään päin, ei Teikarilla ole tietoa tämän todellisesta laajuudesta ja tilasta.

Koska henkilöstön toiminnan vapausasteet ovat kasvamaan päin, korostuu myös hyvä alaistaito. Tämä on sisällöltään pitkälti samaa kuin hyvä johtaminen ja tavoitteena on johtajan tukeminen. Teikari toteaa, että usein kuullaan alaisten valittavan johtajan toiminnasta, mutta tällöin tulisi myös katsoa itseään peiliin ja miettiä mitä itse tekisi toisin.

Teikari näkee myös nykyisen kvartaalitalouden uhkana johtamisen näkökulmasta. Riskinä on, että johtajiksi valikoituu ahneita ja itsekkäitä ihmisiä, jotka tuovat mukanaan patologisia piirteitä organisaatioon.

Tulevaisuuden johtajuushaasteista Teikari nostaa esille sen, että virtuaalijohtamista on vasta harjoiteltu ja kokeiltu, mutta siitä ei ole kovinkaan paljon laajempaa kokemusta. Tulevaisuudessa asiantuntijat joutuvat toimimaan jopa useissa virtuaalitiimeissä, joissa heitä on pystyttävä johtamaan. Tässä korostuu molemminpuolinen luottamuksen luominen. Teikari olettaa myös, että maailma tulee muuttumaan keskiaikaisen itsekkään itaraksi, muutosta inhimillisempään suuntaan ei ole havaittavissa. Muun muassa globalisaatio on johtamassa suuriin yhteiskunnallisiin muutoksiin, mikä tulee näkymään myös Suomessa siten, että hyvinvointiyhteiskunnan ylläpidosta tapellaan sinnikkäästi samalla, kun tämän ylläpitämiseen ei ole varaa.

### *Suomalainen johtajuus tänään*

Suomessa perinteinen taylorismi ei ole koskaan ollut vahvaa verrattuna esimerkiksi moneen eurooppalaiseen maahan. Tänä päivänä meillä korostetaan itsensä johtamista ja autonomiaa. Usean yrityksen strategiana on ottaa ihmiset tasapuolisesti mukaan toiminnan suunnitteluun. Tulevaisuudessa on odotettavissa, että hajautetut organisaatiot tulevat lisääntymään, mikä johtaa virtuaalijohtamisen ja virtuaalitiimien lisääntymiseen. Ympäri maailmaa sijaitsevat toiminnot ovat käynnissä 24 tuntia vuorokaudessa, mikä tarkoittaa sitä, että yksittäinen johtaja ei enää itse voi hoitaa johtajuustehtävää. Virtuaalijohtamisessa korostuu erilaisten kommunikaatiovälineiden käyttö ja se, miten aikaansaada organisaation sisäinen luottamus ja tuottavuus.

Tutkimusten mukaan yritysten johto korostaa toiminnan avoimuutta, mutta vain noin kolmasosa henkilöstöstä on samaa mieltä. Johtajilla ei ole aikaa panostaa ihmisten johtamiseen, sillä he joutuvat entistä enemmän keskittymään pörssitilanteen tai yrityksen muiden taloudellisten mittareiden seuraamiseen. Suomalaiset työntekijät hoitavat työnsä tunnollisesti, mutta Teikari uskoo, että johtajat luottavat jopa liikaa siihen, että työntekijät omatoimisesti löytäisivät kaiken tarvitsemansa tiedon eivätkä tämän takia tue heitä riittävästi. Vastaavasti nämä entistä omatoimisemmaksi kouliintuneet työntekijät odottavat saavansa myös enemmän vaikutusvaltaa.

Henkilöjohtamisesta kiinnostuneet järjestöt kuten Henry ry ovat esittäneet toivomuksenaan, että henkilöstö huomioitaisiin myös strategisen tason suunnittelussa. Teikari toteaa, että tässä on huomattavasti eroja eri organisaatioiden välillä. Ajatusmaailman muutos onkin hyvin hidasta etenkin organisaatioiden syvemmällä tasoilla.

Ammattilehdissä julkaistujen artikkeleiden kirjoittajat ovat lähinnä tutkijoita ja konsultteja, jotka sinänsä ovat ajatusten edelläkävijöitä. Heidän kenttätuntemuksensa saattaa kuitenkin olla heikkoa, mikä johtaa siihen, etteivät hyvätkään ajatukset pääse konkretisoitumaan. Teikari huomauttaa, että kunnan selvityksiä suomalaisen henkilöjohtamisen kentästä ei ole tehty ja kokonaiskuva on sangen sekava. Tilanne on sama myös muualla maailmassa ja pitkälti myös yritysten piirissä. Teikarin mukaan vastaavanlaisen selvityksen tekeminen olisi mahdollista suomalaisten yritysten keskuudessa.

Etenkin valtiovallan puolella johtajuudessa on ollut havaittavissa selvää vastuunpakoilua. Päätöksiä siirretään alemmille portaille ja kun nämä eivät koe omaavansa riittäviä valtuutuksia, jää jäljelle vähemmän rakentavat keinot, kuten kustannusten tasaleikkaaminen. Teikarin mielestä julkishallinto on ollut lamaantunut lamavuosien jälkeen ja hän peräänkuuluttaa tämän sektorin johtajilta uskallusta puuttua asioihin niille kuuluvalla tavalla.

Suomalaisen johtajuuden vahvuutena on Teikarin mukaan keskinäinen luottamus ja rehellisyys. Työtoverit tuntevat toisensa suhteellisen hyvin ja eri organisaatioiden välillä on toimivia



henkilökontaktiverkostoja. Sopiminen on mutkatonta ja usein selvittää puhtaasti suusanallisilla sopimuksilla. Ryhmässä työskentely ei ole aiheuttanut ongelmia. Teikarin uskoo, että tämä voi johtua perinteisestä talkookulttuurista, jossa asioita tehdään omatoimisesti yhdessä eikä haluta kenenkään káskevän sen kummemmin. Suomalaiset työntekijät ovat itsenäisiä ja itsepäisiä. He haluavat miettiä itse, miten asiat tulisi tehdä parhaiten ja asiat hoituvat usein hyvin, vaikka toimeenpanokásky tai ohjeistus olisikin huono. Suomalaiset eivät tottele sokeasti esimiéstään, vaan kyseenalaistavat asioita terveellä tavalla. Tämän taustalla Teikari nákee korkean perussivistyksen tason. Káskyvaltaan alentumattomuudella voi myös olla juurensa maantieteellisesti harvaan asutun maan vaikeassa hallittavuudessa, jossa keskusvallan on ollut vaikea toimia samalla tavalla kuin monessa muussa maassa.

Talkoohenki luo meille hyván pohjan globalisoituvassa maailmassa. Teikarin mielestä myös erakoitumisella ja juroudella voi olla myönteistä vaikutusta, sillä suomalaiset jaksavat puurtaa omatoimisesti itseksén esimerkiksi jonkin koneen áäressä ja samalla kehittää omaa työympäristöään. Tämä tukee myös innovatiivisuutta, sillä innovaatiot ovat usein yksilöiden tekemiä, mutta toisaalta vasta ryhmán tuki voi tehdä náistä innovaatioista jotain suurempaa. Työskentelyryhmissä vallitseva eteenpäin pyrkimisen henki tukee tätä. Teikari toteaa, että Suomi ei olisi voinut kehittyä huippuluokan teknologia- ja hyvinvointiyhteiskunnaksi, jos asioita ei olisi tehty oikein. Viime aikoina ulkomailla onkin ollut havaittavissa mielenkiintoa suomalaista johtamista kohtaan: on haluttu tietää, mitä täällä on tehty ja miten johdettu, jotta huima talouskasvu on ollut mahdollista.

### *Suomessa tarvittava johtajuus*

Teikarin mukaan suomalaisten johtajien tulisi oppia kuuntelemaan nykyistä enemmän sekä luomaan sopivia keskustelufoorumeita oman johtamisensa tueksi.

### *Siviilijohtamiskoulutuksen sisällöt*

Siviilijohtamiskoulutuksessa keskitytään lähinnä strategiseen johtamiseen ja selvästi vähemmän henkilöjohtamisen kouluttamiseen. Viimeksi mainittua löytyy enemmän pienempien yritysten tarjonnasta. Teikarin käsityksen mukaan koulutukset koostuvat pitkälti erilaisista ryhmätöistä ja guruluennointisijoiden pitämistä luennoista. Varsinaisten koulutuskokonaisuuksien välille annetaan erillisiä tehtäviä omassa työyhteisössä tehtäväksi.

Suurimpien suomalaisten johtajakouluttajien taustalla on muun muassa teollisuus ja sen liitot. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että suuremmat suomalaiset yritykset luottaisivat koulutusyritysten tarjontaan ja hyödyntäisivät niitä paljoakaan, vaan laatua haetaan kansainvälisiltä johtajakoulutuksen asiantuntijayrityksiltä. Teikarin mielestä suomalaiset johtamiskoulutusta tarjoavat yritykset eivät ole kovinkaan korkealaatuisia. Ongelmia on ollut muun muassa pätevien kouluttajien löytämisessä. Kun suuremmat suomalaiset yritykset ostavat koulutuspalvelunsa ulkomailta, ei suomalaisten koulutusyritysten kehittymiselle myöskään ole riittävästi potentiaalia. Avainsanana onkin maailmanlaajuinen verkottumiskyky. Kansainvälisten johtajakoulutusyritysten tarjoama koulutus saattaa olla hyvinkin kovaa ja esimerkiksi mitata johtajien paineensietokykyä ihan eri tavalla kuin mitä Suomessa tehdään. Vaikuttavuudeltaan parhaiksi johtajakoulutusohjelmiksi Teikari luonnehtii tiettyjä MBA -ohjelmia, mutta náissäkin on huomattavia laadullisia eroja.

### *Johtajakoulutuksesta vastaaminen suomalaisessa yhteiskunnassa*

Yliopisto-opintojen yhteydessä tulisi antaa perusymmärrys siitä, mistä johtamisessa on kysymys. Tämä voisi tapahtua luomalla käsitys siitä, mitä johtamiseen liittyy ja mitä siinä tulisi huomioida ja miten johtajana voi kehittyä. Mitään erityisiä poppakonsteja tähän on kuitenkin turha antaa peruskoulutuksen puitteissa. Käytännössä koulutus voisi perustua vaikkapa yritysjohtajien haastattelemiseen. Johtamiseen syventyminen edellyttää pienryhmäopiskelua, ja tällöinkin saa vain perustietoja ja hieman syvällisemmän ripauksen siitä, mitä johtajuus voisi olla, sillä varsinaisen johtajana kehittyminen tapahtuu oikeassa työympäristössä.

Johtamiskoulutuksen tulisi Teikarin mielestä olla pakollinen osa yliopistokoulutusta ainakin tekniikan ja kaupan aloilla. Hän suhtautuu kuitenkin pessimistisesti siihen, että tähän oikeasti päädyttäisiin, sillä akateemisessa yhteisössä ei ymmärretä johtajuuden tärkeyttä ja moni on sitä mieltä, että hyväksi johtajaksi kehittyä lähinnä lukemalla Helsingin Sanomia. Edelleen nämä tahot painottavat sitä, että

yliopiston tehtävänä on antaa syvälinen tekninen tieto ja osaaminen, johtamisen ehtii oppia työelämässä.

Teikari kertoo vielä, että hänen mielestään perustutkinnon aikana tulisi saavuttaa perusymmärrys siitä, mitä johtamiseen liittyy ja herättää opiskelijat siihen, ettei johtaminen ole niin yksinkertaista kuin miltä se saattaa kuulostaa. Monen uraputki johtuu johtajaominaisuuksista ja johtamistaidosta. Teikari näkee vaarana turhien virheiden tekemisen ja väärällä tavalla johtamisen. Pahimmassa tapauksessa nämä saattavat pilata johtajan itsetunnon pitkäksi aikaa.

#### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus*

Varusmiesjohtajana toimiminen on Teikarin mielestä monella tavalla antoisaa. Oman varusmiespalveluksensa ajalta hän muistelee eri puolilta Suomea tulevien ja erilaiset taustat omaavien ihmisten kohtaamisen, heidän kanssaan elämisen sekä heitä ymmärtämään oppimisen. Johtajuus tapahtuu pitkälti pienryhmissä vaikeissa olosuhteissa. Tällöin oppii kokeilemaan oman stressinsä rajoja ja luomaan luottamusta ryhmään. Varusmiesjohtajille syntyy myös sankaritarinoita, joista voi oppia myöhemmin elämässä.

RUK:n suorittamista on aikaisemmin arvostettu suuresti yritysmaailmassa, toisaalta Teikari olettaa tämän merkityksen vähentyneen viime aikoina. Mikäli syväjohtaminen pystyttäisiin aidosti saamaan osaksi varusmiesaikaista johtajakoulutusta, olisi koulutuksella huomattavasti entistä suurempi vaikutus suomalaisessa yhteiskunnassa. Teikari painottaa, että kyseessä on alatasen johtaminen.

Moni assosioi puolustusvoimien johtajakoulutukseen omia varusmiesaikaisia muistojaan huomioimatta, että kulttuuri on muuttunut suuresti. Teikari painottaa, että puolustusvoimien on jakettava puurtua kymmeniä vuosia syväjohtamisen eteen ja iskostuttaa sitä omaan organisaatioonsa, muuten sen vaikutukset tulevat hiipumaan. Monen perusmielikuva puolustusvoimissa tapahtuvasta johtamisesta on pelkkä käskeminen, mutta tämä mielikuva ei enää pidä paikkaansa. Toisaalta myös siviiliorganisaatioissa käskemällä on merkittävä rooli, tosin se saattaa ottaa hieman erilaisen muodon.

#### *Syväjohtamisen malli ja siviilijohtaminen*

Teikari sanoo ensimmäisen ajatuksensa syväjohtamisen mallista olleen ”miksi armeijassa?”. Hänen mielestään malli on vaativa ja haasteellinen puolustusvoimissa toteutettavaksi. Mallia ja sen toimivuutta olisi ennen puolustusvoimien laajempaa käyttöä voinut testata perusteellisesti normaalissa työympäristössä.

Suomen puolustusvoimissa tapahtuva johtaminen on kansainvälisen mittapuun mukaan hyvin demokraattista ja järkevää, ja Teikari luonnehtii sitä fiksuksi.

#### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukeminen*

Perinteisesti yliopistot ovat karsastaneet muualla suoritettujen opintojen hyväksilukemista. Keskustelu varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukemisesta herättää kysymyksen siitä, mitkä muut koulutukset ovat rinnasteisia yliopisto-opetukselle ja näin ollen hyväksiluettavissa.

Teknisissä korkeakoulussa hyväksilukemisesta on keskusteltu 3-5 vuotta sitten. Tällöin oli toivomuksena, että opinnot voisi lukea hyväksi. Keskustelufoorumina olivat rehtorit ja osastonjohtajat, myös ylioppilaskuntaan oltiin yhteydessä. Virallisia päätöksiä hyväksilukemisesta ei kuitenkaan ole tehty.

Keskustelu on perusteltua käydä uudelleen läpi vuonna 2005 toteutettavan tutkintorakenneuudistuksen jälkeen. Koska tutkintorakenneuudistus tuo mukanaan paljon uusia asioita yliopistoille, kannattaa tilanteen antaa tasoittua vuoden verran ennen kuin varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukemisesta aletaan puhua tarkemmin. Mahdollinen varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen perustuva johtajakoulutuspaketti sopisi Teikarin mukaan parhaiten syventäviin maisteriopintoihin, mutta näiden sisältöihin ei ainakaan TKK:lla ole vielä paneuduttu kovinkaan syvästi. Tutkintorakenneuudistuksen tämänhetkisen tilanteen takia hyväksilukeminen ei saisi vastakaikua, mutta vuoropuhelun aloittaminen on kuitenkin tervetullutta jo tässä vaiheessa.



Teikari ei näe esteitä varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukemiselle yliopistoissa, päätös on kunkin professorin itse tehtävissä. Hän ei itse ole myöntänyt opintoviikkoja suoritetusta johtajakoulutuksesta, koska hänen mielestään koulutuksella tulee olla selkeä kytkentä oman laboratorion opetuksen tarjoamiin sisältöihin.

Mikäli kyseessä olisi esimerkiksi 15 opintoviikon laajuinen sivuaine, voisi siihen Teikarin mielestä sisällyttää viitisen opintoviikkoa RUK:n suorittamisesta. Tämä edellyttäisi kuitenkin koulutuksessa saatujen oppien peilaamista erillisissä harjoitustöissä. Hän näkee muutenkin hyvänä mallin, jossa varusmiesajasta johtamiskoulutusta punnittaisiin erillisessä yliopistoon tehtävässä harjoitustyössä. Tällöin kysymykseksi herää kuka tällaisen harjoitustyön hyväksyisi, mikäli yliopistossa ei ole johtamiskoulutusta. Lisäksi on pystyttävä selkeästi osoittamaan, että koulutuspaketti tukee tutkintoa. Myös tasa-arvokysymys ja ylioppilaskuntien mielipiteet on huomioitava.

#### *Toimenpiteet hyväksilukemisen edistämiseksi*

Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen sisältö ja tavoitteet tulisi esittää yliopistojen mittapuiden mukaisesti, jolloin ne voitaisiin positioida paremmin omaan koulutukseen. Tarkempaa tietoa tulisi olla helposti saatavilla niille, jotka sitä haluavat. Aiemmin esitettyjä opintoviikkolistauksia Teikari pitää hyvinä ja toivoo niitä myös vastaisuudessa. Hän on kuitenkin sitä mieltä, että esitettyä 20 opintoviikon kokonaisuutta ei voi millään ajatella hyväksiluettavan yliopistoissa ja toivoo, että myös opintoviikkolaajuuden esittämisessä huomioitaisiin yliopistojen kriteerit. Hyväksilukemisen tulisi tuoda lisäarvoa kaikille osapuolille. Etenkin mahdollinen yliopistoille aiheutuva lisäriisa johtaisi kiinnostuksen lopahtamiseen.

#### *Yliopistojen rooli hyväksilukemisessa*

Teikari peräänkuuluttaa yhteistyöelintä, jossa olisi edustajia niin puolustusvoimista kuin yliopistoistakin. Kaksi tai kolme kertaa vuodessa kokoontuvan elimen roolina olisi yhteisideointi ja yliopistojen äänen kuunteleminen sekä varsinkin alkuvaiheessa tarkempi tutustuminen johtajakoulutukseen, sen sisältöihin, tavoitteisiin ja toteutukseen. Elimellä tulisi olla avoin valtakirja tehdä esityksiä koulutuksen kehittämiseksi. Yliopistojen edustajat tulisi hakea yksilötasolta ja heidän tulisi olla motivoituneita tehtävän hoitamiseen eli käytännössä vapaaehtoisia. Rehtorien rooli olisi lähinnä tietoisena oleminen ja siunauksen antaminen, mutta heitä ei muiden kiireiden takia olisi perusteltua ottaa mukaan kyseiseen elimeen. Rehtorit voisivat kuitenkin auttaa oikeiden henkilöiden löytämisessä yliopiston sisältä. Työelimen jäsenille tulisi keksiä sopiva porkkana motivoimaan ja sitouttamaan heidät työhön. Koska yliopistojen resurssit ovat tiukoilla on myös tärkeä mieltää miten koulutus suhteutuu yliopistojen strategioihin. Näiden mukaan pyritään enimmäkseen kansainvälisiksi huipuiiksi, mutta toisaalta yliopistojen tulee myös huomioida yhteiskunnallinen kolmas tehtävänsä.

Teikarin mielestä kullakin varuskunnalla olisi hyvä olla myös omat yhteistyöelimensä tai erilliset ”yhteysupseerinsa” lähialueen yliopistoissa. Näitä voitaisiin hyödyntää esimerkiksi tiedon jakamisessa ja palautekanavana.

#### **Henkilöstön kehittämisspäällikkö Jukka Salenius (Metsäliitto)**

Metsäliitolla on palveluksessaan noin 700 henkilöä. Näistä noin 95 % on toimihenkilöitä, jotka käytännössä vastaavat toiminnan suunnittelusta ja ohjauksesta. Toimeenpaneva työ on pitkälti ulkoistettu. Esimiesasemassa on noin 150 henkilöä. Metsäliitto käyttää henkilöstönsä johtajakoulutuksessa syväjohtamisen mallia.

Salenius siirtyi henkilöstön kehittämisspäälliköksi kolmisen vuotta sitten koulutuksen pilottivaiheen aikaan eikä tiedä valintaperusteluita sille, miksi juuri syväjohtamisen mallia päätettiin pilotoida. Tavoitteena oli kuitenkin hakea pitkäjänteinen johtamiskoulutusohjelma. Pilottikoulutuksen jälkeen todettiin syväjohtamisen mallin vastaavan tarpeisiin ja koulutukseen on oltu tyytyväisiä.

### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus*

Varusmiesaikainen johtajakoulutus ja johtajana toimiminen on monelle nuorelle ensimmäinen paikka, jossa hän joutuu tekemisiin johtamisen kanssa. Vaikka moni varusmiesjohtaja ei sitä ehkä suoranaisesti tiedostakaan, tarjoaa varusmiesaikainen johtajakoulutus ja johtajana toimiminen paljon hyödyllistä käytännön harjoittelua myös siviilielämän kannalta. Varusmiesjohtajat oppivat myös toimimaan ryhmässä, motivoimaan ryhmän jäseniä, ja huomioimaan sekä ymmärtämään erilaisia ihmisiä. Nämä ovat ominaisuuksia, joihin itse kukin törmää työelämässä.

Salenius olettaa, että kaikki eivät saa läheskään yhtä paljon irti koulutuksesta. Ero johtuu pitkälti omasta panostuksesta ja kiinnostuksesta. Tähän pätee pitkälti sama kuin siviilipuolen johtamiskoulutuksessa, hyvistä johtajista tulee entistä parempia, jotkut keskitasoiset saattavat kehittyä ja huonot johtajat eivät hyödy juuri ollenkaan.

### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittyminen*

Salenius muistelee omaa varusmiesaikaansa ja toteaa, että johtajakoulutus silloin oli jotain aivan muuta kuin mitä se on tänään. Henkilöjohtamiseen ei juuri panostettu ja johtaminen oli enimmäkseen asiapainotteista. Yksilöä ei huomioitu eikä tilannetta tai käskyjä läheskään aina perusteltu. ”Kyllähän sen tietää, miten tuollainen johtaminen toimi”, Salenius toteaa. Hän olettaa, että syväjohtamisen mukanaan tuomat erot näkyvät tämänpäiväisessä varusmiespalveluksessa. Hän huomauttaa kuitenkin, että samalla nuorison arvot ja asenteet ovat muuttuneet suuresti ja nuoret ovat tottuneita suurempiin vapausasteisiin, joten varusmiehet saattavat suhtautua nykyiseen johtamiseen hieman eri lailla kuin hän itse.

### *Syväjohtamisen mallin soveltuminen siviilijohtamisen tarpeisiin*

Salenius ei näe mitään ristiriitaa syväjohtamisen mallin ja siviilijohtamisen välillä. Koulutuspaketti on selkeä ja syväjohtamisen mallin sisällön käsittää kertaheitolla. Niin puolustusvoimissa kuin siviiliorganisaatioissakin on samat perustarpeet: motivoida henkilöstöä tekemään työnsä ja saavuttamaan asetetut tavoitteet.

Syväjohtamisen mallissa korostetaan, ettei johtajuus saa perustua muodolliseen asemavaltaan, vaan ihmisten kannustamiseen. Vaikka asemavallalla on aina tietty vaikutus niin siviilipuolella kuin sotilasyhteisössä, tulee pääpaino vastaisuudessa olemaan ennen kaikkea henkilöstön asiantuntiuudessa.

Syväjohtamisen malli sopii hyvin myös asiantuntijoiden johtamiseen. Tässä korostuu mallin neljä kulmakiveä, jotka tukevat hyvin luovan työilmapiirin aikaansaamista. Vastaavasti se tuo esille kontrolloivan ja passiivisen johtamisen ongelmakohdat. Metsäliitossa onkin hyvällä menestyksellä käytetty syväjohtamisen mallia myös puhtaiden asiantuntijoiden kouluttamisessa.

### *Syväjohtamisen koulutus Metsäliitossa*

Pilottivaiheen jälkeen Metsäliiton johtoryhmä päätti alkaa käyttää syväjohtamista koko organisaation johtajakoulutuksen menetelmänä. Tähän mennessä on toteutettu valmennukset kaikille esimiehille, mukaan lukien asiantuntijaesimiehet, sekä kaksi johtamispalautekierrosta. Uusille esimiehille järjestetään syväjohtamisvalmennusta henkilölukumäärästä riippuen yksi tai kaksi tilaisuutta vuodessa.

Kun syväjohtamisen malliin kolmisen vuotta sitten päädyttiin, oli Metsäliiton organisaatio linja- ja matriisiorganisaatioiden yhdistelmä. Kuvaavaa oli, ja on edelleen, että toiminta ei tapahdu yhdessä paikassa, vaan asioita tehdään itseohjautuvasti pienemmissä yksiköissä eri puolilla maata. Salenius toteaa, että perinteiset kontrolloivan ja passiivisen johtamisen työkalut eivät sopineet ympäri Suomea hajautetun linja-matriisiorganisaation johtamiseen, vaan tarvittiin kannustavampia työkaluja. Salenius olettaa, että aikanaan ajateltiin syväjohtamisen sopivan hyvin toimintaympäristöön, jonka organisaatio oli samankaltainen kuin puolustusvoimissa. Organisaation kehittyminen prosessimaiseen suuntaan ei ole heikentänyt syväjohtamisen soveltuvuutta Metsäliiton tarpeisiin.

Pääkouluttajana toimi alkuvaiheessa Vesa Nissinen, myöhemmin toimitusjohtaja Jarno Anttalainen. Kouluttajina on toiminut myös muita Syväjohtaminen DL Oy:n konsultteja. Moni konsulteista on



upseereja, mutta Salenius toteaa, että tämä ei ole vaikuttanut koulutettavien asenteisiin kielteisesti. Ehkä jopa päinvastoin, puolustusvoimien tuomasta uudesta näkökulmasta on oltu kiinnostuneita.

Johtajakoulutuksen vaikutusta on mitattu kyselyjen avulla. Salenius sanoo, että syväjohtamisen malli on otettu vastaan hyvin positiivisesti ja saatua palautetta on myös hyödynnetty muussa valmennuksessa. Hänen mielestään syväjohtamisen mallissa on hyvää se, että se sisältää sekä johtamisen kehittämisen työkalut että siihen tarvittavat mittarit.

Koulutukseen osallistuneet ovat laatineet oppimisraportit ja analysoineet omaa kehitystään. Raporteista on myös tehty erilliset yhteenvedot. Metsäliitossa on myös verrattu syväjohtamisen johtajaprofiileja koviin tulostulostareihin. Näissä on havaittu selkeää korrelaatiota, eli henkilöt, joilla on hyvä syväjohtamisen johtajaprofiili, saavuttavat keskimäärin muita parempia tuloksia.

Saleniuksen käsityksen mukaan johtajana kehittymistä on pidetty tärkeänä esimiesten piirissä, mikä on näkynyt valmiudessa kehittää itseään. Tosin aina löytyy niitä, joiden motivaatio on muita vähäisempää. Salenius kuitenkin uskoo, että nämä ei-kehityshaluiset johtajat pikkuhiljaa valikoituvat pois.

Salenius uskoo, että suurin osa koulutettavista on oikeasti laittanut itsensä likoon kehittämismielessä. Kerätyn erillisen palautteen mukaan valtaosa esimiehistä on käynyt johtajaprofilinsa läpi alaistensa kanssa ja laatinut itselleen kehityssuunnitelman. Tätä ei kuitenkaan ole kontrolloitu mitenkään, vaan on luotettu esimiesten aitoon haluun kehittyä. Henkilöstötutkimuksen mukaan tyytyväisyys esimiestyöhön on koulutuksen aikana parantunut vuosi vuodelta. Tosin syväjohtamisen mallin rinnalla on ollut myös muita esimiesvalmennuksen työkaluja, kuten kaksipäiväisiä johtamisen kehittämisen työpajoja. Työpajoissa on muun muassa käsitelty johtamisen käytäntöjä ja peilattu syväjohtamisen koulutuksen tuloksia. Keskustelu on yleensä ollut vilkasta ja aika on kautta linjan tahtonut loppua kesken, mikä kertoo asian kiinnostavuudesta ja tärkeydestä.

### **Konsernijohtaja Björn Wahlroos (Sampo Oyj)**

Wahlroos on julkisuudessa puhunut reservinupseerin tutkinnon työmarkkinarelevanssin puolesta ja myös kehunut sotilasjohtamisen kirjallisuutta hyödyntämiskelpoiseksi siviilijohtamisessa. Syväjohtamiseen hän ei ole tutustunut kuin nimiketasolla.

#### *Suomalaisen johtajuuden nykytila*

Wahlroos kuvailee suomalaista johtajuutta pilaamattomaksi. Ulkomailla johtajuudesta on tullut huonoksi ymmärretty termi, jolla tarkoitetaan vuorovaikutusta, kommunikaatiota ja niin edelleen. Johtajuuden varsinainen sisältö ja sen vaatimukset on unohdettu. Suomalainen johtajuus on kuitenkin puhdasta ja meillä puhutaan oikeista asioista johtajuuteen liittyen. Lisäksi suomalaisten kommunikaatiotaidot ovat parantuneet, mikä on ollut omiaan parantamaan johtajuutemme tasoa.

Johtajuudessa tärkeintä on päätösten tekeminen. Kun päätös tehdään, tulee olla joku yksilöity henkilö, joka siitä vastaa. Tällöin tiedetään keneen pitää kääntyä, jos päätöksestä halutaan lisää tietoa tai jos sitä halutaan muuttaa. Tämä edellyttää selkeää organisaatiota, joka antaa johtajalle riittävät toimintavaltuudet. Tilanne on sama asiantuntijaorganisaatioissa, jonkun on aina pidettävä lankoja käsissään. Wahlroos kertoo, että toimiessaan asiantuntijaorganisaatioksi luonnehtimansa Mandatum pankin johdossa, oli kaikki valta hänellä itsellään. Tämä oli edellytyksenä sille, että kokonaisuus pysyi kasassa pankin kehittyessä roimaa vauhtia. Hän kritisoi, että moni ei ymmärrä, mitä yksinvaltiut on. Yksinvaltiijoilla on aina vastavoimansa, joka pitää heidät kurissa. Yrityksmaailmassa tässä roolissa on vahva markkinatalous ja siihen liittyvä omistajien tahto. Tämän takia nykyään ei enää ole mahdollista saavuttaa samanlaista valtapositiota, kuin aikaisemmin, eikä yrityksissä ole tarvetta pelätä vallan keskittämistä.

Organisatorisesti tarkasteltuna johtajuus voi tapahtua linja- tai kollegiaalisessa organisaatiossa. Viimeksi mainitussa mallissa ongelmaksi muodostuu johtajuuden jakaminen ja vallankäytön epäselkeys. Wahlroos onkin sitä mieltä, että linjaorganisaatio on tehokkain tapa johtaa organisaatiota ja on tyytyväinen, että tätä ei ole alettu sotkea Suomessa. Vaikka johtajalla onkin suuri valta, on hänen vastuunsa aina jakamaton. Hyvien tulosten saavuttamiseksi hänen on kyettävä kuuntelemaan muita ja

tukeutumaan erilaisiin keskusteluryhmiin ja suunnitteluelimiin. Tästä huolimatta toiminnallista vastuuta ei voi jakaa edelleen.

Wahlroos näkee uhkana, että governance -ajattelu johtaa kollegiaalisen päätöksenteon lisääntymiseen ja siirtymiseen kohti ruotsalaista toimintamallia. Hän ei kuitenkaan usko, että tämä tulee lyömään läpi Suomessa.

#### *Suomalaisen johtajuuden kehittämistarpeet*

Vaikka suomalaiset ovat hyviä linjajohtajia, näkee Wahlroos edelleen suurta parantamisen varaa kommunikaatiotaidoissa. Hän luonnehtii suomalaisia johtajia juroiksi, he eivät osaa puhua ja kannustaa henkilöstöä ja sidosryhmiä. Jos johtajuus ei toimi, tulee huono johtaja mahdollisimman nopeasti siirtää muihin tehtäviin. Tämä on kuitenkin osoittautunut vaikeaksi Suomessa, toimenpiteitä odotetaan aivan liian kauan. Tämä johtuu työelämässä vallitsevasta uskollisuudesta, joka Wahlroosin mielestä on sinänsä hyvä asia, mutta se ei saa mennä liian pitkälle.

#### *Johtajakoulutuksesta*

Wahlroos ei sano uskovansa kovinkaan paljon johtajakoulutukseen eikä sen merkitystä pidä yliarvioida. Hänen mielestään johtajuuden perusedellytykset ovat enimmäkseen synnynnäisiä ja johtajakoulutuksella on vain rajallinen vaikuttavuus. Hän korostaa enemmän oikeiden ihmisten valintaa oikeisiin tehtäviin. Jos johtaminen ei tunnu onnistuvan, tulisi kyseinen henkilö siirtää asiantuntija- tai esikuntatehtäviin.

Yliopistot ja korkeakoulut eivät Wahlroosin mielestä ole hyviä alustoja johtajakoulutusta varten, koska niiden toimintakulttuuri ei tue hyvää johtamistapaa. Henkilökuntaan hakeutuu usein ihmisiä, jotka eivät ole hyviä johtajia ja tämän takia heillä ei myöskään ole edellytyksiä kouluttaa johtajuutta. Wahlroosin mielestä johtajakoulutuksen konsulttiyrityksillä, kuten Lifimillä on huomattavasti paljon paremmat edellytykset johtajien kouluttamista varten, sillä ne voivat palkata alan huippuosaajia kouluttajiksi. Toisaalta ulkopuolisten tarjoajien koulutuksessa tulee ongelmaksi käytännön harjoittelumahdollisuuksien puuttuminen.

Varusmiesaikainen johtajakoulutus on Wahlroosin mielestä monille antoisaa, mutta hänen mielestä vastuuta suomalaisesta johtajakoulutuksesta ei voi vierittää puolustusvoimien harteille.

#### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus*

Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen pitää antaa ymmärrys johtamisen perusteista ja valmentaa vastuun kantamiseen sekä tehtävien antamiseen. Tärkeintä ei ole koulutuksen varsinaisen sisältö, vaan koulutuksen yhteydessä saadut kokemukset. Johtajakoulutus ei myöskään saa pilata johtajuuden pohjaa, eli oikeutta tehdä päätöksiä ja kantaa vastuuta niistä. Tästä näkökulmasta varusmiesaikainen johtajakoulutus eroaa edukseen siviilipuolen ”tasa-arvohässälyksestä”. Koulutuksessa oppii myös huomioimaan muita ihmisiä ja kantamaan vastuuta heistä.

Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen varsinaista yhteiskunnallista vaikuttavuutta on Wahlroosin mukaan vaikea arvioida. Koulutuksen myönteistä vaikutusta on kuitenkin vaikea kiistää. Nuoret tottuvat johtamisen rakenteisiin, eikä Wahlroos näe sotilasorganisaation hierarkkisuuksiaan ongelmana, vaan luonnehtii todellisuutta paljon pahemmaksi. Hän korostaa kuitenkin, ettei linjaorganisaatio saa olla liian hierarkkinen. Hän ei toisaalta näe hierarkkisuuksia ongelmana, vaan enemmän liiallisen kollegiaalisuuden.

Kaikissa organisaatioissa on ihmisiä, jotka väärinkäyttävät esimiesasemaa ja epäonnistuvat johtajina, tämä koskee niin puolustusvoimia kuin siviiliorganisaatioita.

#### *Varusmiesaiasta johtajakoulutusta kehitettäessä huomioitavia seikkoja*

Puolustusvoimien tehtävänä on kouluttaa sodan ajan johtajia. Wahlroosin mielestä tämän lisäksi ei pidä ottaa uusia rooleja. Puolustusvoimista ei voi kehittyä mitään Johtamistaidon opiston kaltaista koulutusorganisaatiota, vaan sen on pyrittävä olemaan oma itsensä ja toimittava omien kriteeriensä ja tarpeidensa ehdoilla. Johtajuus siviili- ja sotilasympäristössä on käytännössä sama asia, koska



johdettavina on ihmisiä. Jotta johtajuus onnistuisi, tulee johtajan kuitenkin tuntee kyseisen toimintaympäristön toiminta riittävän hyvin.

Wahlroosin mielestä johtajakoulutukseen osallistuvia pitäisi entistä enemmän muistuttaa varusmiespalveluksen ja johtajakoulutuksen hyödyistä työelämän näkökulmasta. Esimerkiksi hänen oman poikansa hakiessa töitä yhdysvaltalaisesta yrityksestä, oli varusmiespalvelukseen ja siellä saatuun johtajakoulutukseen kiinnitetty paljon huomiota. Kyse on ennen kaikkea tiedotuksen kehittamisestä, ei sisältöjen muuttamisesta.

### **Rehtori Heikki Siltala (Johtamistaidon opisto)**

Siltala veti muutamia kursseja Maanpuolustuskorkeakoululla samoihin aikoihin kun Vesa Nissinen aloitteli syväjohtamiseen liittyvää tutkimustaan. Tuolloin Siltala päätyi keskustelemaan asiasta Nissisen kanssa, ja hän on tämän jälkeen seurannut mallin kehittymistä ja tutustunut siihen liittyviin julkaisuihin. Siltala osallistuu parhaillaan Reserviupseerikoulun järjestämään reservin aliupseerista reservin upseeriksi koulutukseen, jossa syväjohtamisen malli on tullut entistä tutummaksi.

### *Siviilijohtamisen trendien muuttuminen*

Kuluneen kymmenen vuoden aikana ei Siltalan mukaan ole tapahtunut suurempia paradigmaattisia muutoksia henkilöjohtamisessa, vaan ennemmin käytännön realiteettien sanelemaa evoluutiota. Luonnollisesti julkisuudessa on ollut runsaasti uusia ismejä ja trendejä, mutta mitkään näistä ei ole olleet kovinkaan mullistavia. Siltala ei myöskään luonnehdi syväjohtamisen mallia yhteiskunnalliseksi paradigmatoksi, vaikka sen käyttöönotto puolustusvoimissa täyttääkin paradigman ehdot. Yleisesti katsottuna johtamisen muuttumista ei voi tarkastella yksittäisten trendien kautta, koska kenttä on sangen pirstaloitunut. Siltala ei usko kovinkaan paljon postmodernismiin ja sen käsittämiin suuriin kertomuksiin. Postmodernien katsantakantojen tarjoamilla avuilla ei voida hallita suurta muutosta. Toisaalta lukuisista esillä olevista malleista voi valita kutakin organisaatiokulttuuria parhaiten palvelevia osioita. Ylipäänsä Siltala korostaa kriittisyyttä ja yhteen ismiin hurahtamisen vaaraa, samalla jokaisella ismillä on varmaankin jotakin annettavaa.

Tulevaisuuden muutosten suhteen Siltala uskoo edelleen evoluutiomaiseen kehitykseen, jota ohjaa globalisaatio sekä vapaa markkinatalous. Markkinatalous on hyvin rationaalista, mutta sen vastavoimana ovat organisaatioiden alitajuntaisten ilmiöiden, kuten henkilöstön asenteiden, vaikutukset. Muuttuvassa ympäristössä yksilön muuntautumiskyky tulee entisestään korostumaan.

### *Suomalainen johtajuus tänään*

Johtamistaidon opisto on vuosien varrella kerännyt kymmenientuhansien koulutettavien johtamistaidon arvioita. Näistä on havaittavissa tiettyjä trendejä, kuten alle 35 vuotiaiden esimiesten sekä naisten saamat muita ryhmiä paremmat tulokset.

Erityisenä piirteenä johtajalta vaadittavista ominaisuuksista nousee esille joustavuus, etenkin muutosjoustavuus. Siltala olettaa tämän merkityksen kasvavan entisestään tulevaisuudessa toimintaympäristön alati muutuessa. Tämä edellyttää sopeutumista niin teknisessä ja sosiaalisessa mielessä, kuin johtajuudenkin kannalta. Siltala uskoo kehittymiskykyisten yksilöiden pärjäävän jatkossa entistä paremmin.

Asioiden johtamista on perinteisesti arvostettu ihmisten johtamista enemmän. Henkilöjohtamisessa painotuksena on ollut rehellisyys ja luottamuksen rakentaminen. Nämä tulevat Siltalan mukaan olemaan tärkeitä myös tulevaisuudessa. Henkilöstön kriittisyys on ollut kasvusuunnassa ja henkilöstö onkin alkanut vaatia enemmän esimiehiltään entistä enemmän. Ilmiön taustalla on ihmisten herääminen siihen, että johtajien pitää kehittyä ja että he ovat olemassa henkilöstöä varten. Tähän heräämiseen lienee vaikuttaneet työssä jaksamiseen liittyvät keskustelut, valmennus- ja kehittämisohjelmat sekä kehityskeskusteluiden yleistuminen. Suomalaiset ovat myös korkeasti koulutettuja ja odottavat, että heitä kohtaan osoitetaan arvostusta. Korkea osaaminen vaikuttaa myös siihen, että henkilöstö uskaltaa haastaa esimiehiään. Johtajuudesta ja johtamisen teorioista on myös alettu puhua entistä enemmän.

Demokratialla on pitkät perinteet suomalaisessa yhteiskunnassa ja ihmiset ovat tottuneita vapauteen ja itsenäiseen omista asioista päättämiseen. Monissa muissa maissa vallitseva herrakulttuuri ei löydä sijaa suomalaisista. Nämä perusominaisuudet johtavat sangen tasa-arvoiseen kulttuuriin, jossa johtajuus ei voi tapahtua norsunluutornista, vaan johtajien on toimittava johdettavien keskuudessa. Tämä näkyy matalissa organisaatioissa sekä näiden sisäisissä matalissa hierarkioissa, jota on edelleen tukenut elinkeinoelämän prosessiajattelu. Jos johtaja yrittää asettua korokkeelle ja kahmia itselleen muodollista auktoriteettia, ammutaan hänet hyvin nopeasti alas sieltä. Siltala korostaa kuitenkin, että suomalaiset odottavat selkeää johtajuusotetta. Johtajan tulee yhä olla toverillinen, mutta toisaalta jäykkä sekä kyetä asettamaan rajoja, kyetä tekemään epämiellyttäviäkin päätöksiä ja kestettävä näistä johtuvat negatiiviset tunteenpurkaukset. Lepsuilua ei sallita.

#### *Siviilijohtamiskoulutuksen sisällöt*

Siviilipuolen johtamiskoulutuksen kysyntä on kasvanut suuresti. Syynä tähän on Siltalan mukaan, että insinöörit ja esimiehet ovat huomanneet, etteivät he enää pärjää pelkän teknisen perusosaamisen turvin vaan että organisaatio toimii tehokkaammin, kun osaa johtaa henkilöstöä.

Tämän päivän henkilöjohtamiskoulutuksissa on päällimmäisenä tavoitteena vuorovaikutustaitojen parantaminen. Tämä käsittää ihmisten henkilökohtaisen kohtaamisen, kuuntelemisen ja ymmärtämisen sekä tasa-arvoisen dialogin käymiseen valmentamisen. Koulutuksissa on konstrukttiivinen ote, ja niissä korostetaan ihmisten asiantuntemuksen hyödyntämistä ja oikeanlaista kysymysten asettamista.

Valmennettavien persoonallisuuksia ei pyritä muuttamaan, vaan fokus on käyttäytymisen muuttamisessa, mikä toisaalta voi onnistuessaan vaikuttaa välillisesti myös ihmisen persoonallisuuteen. Johtajan on kohdattava itsensä ja opittava tulkitsemaan muita ihmisiä. Vuorovaikutustilanteissa on tiedettävä, koska pitää olla kova ja koska taas inhimillisempi sekä ymmärrettävä minkälaisia ajatuksia kulloinenkin kohtaamistapa aiheuttaa toisessa.

#### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen oppien soveltuminen siviilimaailmaan*

Siltalan mielestä varusmiesaikaisessa johtajakoulutuksessa on paljon hyvää ja toteaa sen jäävän selvästi plussan puolelle. Tiedyt perusasiat soveltuvat siviilimaailmaan äärimmäisen hyvin. Eräänä tällaisena hän nostaa esiin kyvyn kantaa vastuuta asioista ja hoitaa annetut tehtävät kunnolla. Kuten sotilasorganisaatioissa, on myös siviilissä tärkeä saada aikaiseksi päätöksiä. Ajatusten peilaaminen vertaisten ja alaisten kesken on myös hyvin tärkeää. Siviilimaailmassa johtajuus ei kuitenkaan ole yhtä autoritääristä kuin puolustusvoimissa, jotka on viritetty kriisissä toimimista varten.

Varusmiespalvelus, ja etenkin siihen liittyvä johtajakoulutus, voi myös olla monelle nuorelle ensimmäinen kosketuspinta organisaatioon, jossa toimimista ohjaavat selkeät rajat. Vastaavia rajoja on useimmissa siviiliorganisaatioissa ja yrityksissä: on osattava toimia vallitsevan kulttuurin ehdoilla. Valitettavasti on yhä enemmän nuoria, jotka eivät ole tottuneet rajoihin kotona tai koulumaailmassa.

Mahdollisten negatiivisten piirteiden Siltala näkee kumpuavan esimiehen äärettömästä vallasta, jonka nojalla siviilissä ei selviä. Vallan käyttö väärin tarkoitusperiin, kuten toisten alistamiseksi ja oman narsismin tyydyttämiseksi, on vaarallista. Toisaalta Siltala näkee, että syväjohtamisen malli vastavaikuttaa näitä kohdentaen johtajien huomion oikeaan suuntaan. Toinen asia, josta on ollut puhetta etenkin puolustusvoimien piirissä mutta joka on vartenotettava riski myös siviilijohtamisen näkökulmasta, on pelko siitä, että syväjohtamisen malli johtaa pehmojohtamiseen, jossa johtajat pyrkivät miellyttämään alaisiaan saavuttaakseen hyvää palautetta. Vastaavanlainen toiminta voi näkyä ikävien päätösten tekemisen välttämässä, mikä ei ole minkään organisaation etujen mukaista. Asia korostuu etenkin sotilaallisessa ympäristössä, jossa vallitsevat selkeät normit ja pelisäännöt, joiden mukaan ihmisten edellytetään toimivan. Siltala korostaa kuitenkin, että syväjohtaminen ei tarkoita, eikä saakaan tarkoittaa, pehmojohtamista.

#### *Syväjohtamisen malli ja siviilijohtaminen*

Syväjohtamisen mallin peruselementit ovat täysin käyttökelpoisia myös siviilimaailmassa, nehan vastaavat pitkälti hyväksi koettuja johtajakokemuksia. Siltala painottaa kuitenkin, ettei ole olemassa yhtä yleismaailmallista johtajuusoppia, vaan kulloisenkin organisaation ominaispiirteet on aina pystyttävä ymmärtämään.



Johtamistaidon opiston koulutuksessa ei sellaisenaan käytetä syväjohtamisen mallia, mutta sitä on sivuttu ja koulutuksessa ilmenee vastaavanlaisia elementtejä. Opiston henkilökuntaan kuuluu myös puolustusvoimien evp upseereita, joille syväjohtamisen malli on hyvinkin tuttu.

Käytännössä kaikki syväjohtamisen kulmakivet ja niiden merkitykset ovat tuttuja siviilipuolella, eikä syväjohtaminen Siltalan mielestä sinänsä tuo mukanaan mitään uutta ja mullistavaa. Varsinkin palautemalleja ja 360° palautetta on käytetty jo pidemmän aikaa siviilipuolella, mutta nämä ovat tulleet puolustusvoimissa esille vasta syväjohtamisen myötä. Kulmakivistä luottamuksen rakentaminen ja inspiroiva tapa motivoida ovat perinteisiä tekijöitä, jotka ovat kautta aikain ilmenneet niin sotilas- kuin siviilijohtamisessakin. Puolustusvoimien näkökulmasta uutta on kuitenkin älyllinen stimulointi, joka liittyy siviilipuolella pääasiassa osaamisen johtamiseen, sekä ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen on välttämättömyys siviilijohtamisessa, mutta Siltala pohtii miten tämä käytännössä toteutuu varsin lyhyessä varusmiespalveluksessa, jossa varusmiehet helposti nähdään enemmän tuotannontekijänä, joka vaihtuu pari kertaa vuodessa.

#### *Johtajakoulutuksesta vastaaminen suomalaisessa yhteiskunnassa*

Siltalan mielestä johtajakoulutusta tulisi olla nykyistä enemmän kolmannen asteen oppilaitoksissa. Toisaalta kysymyksenä on, mistä tähän saadaan resurssit ja miten koulutus saadaan mahdettetuksi tutkintoihin, käytännössä jonkun komponentin lisääminen tarkoittaa jonkun muun jäämistä pois. Yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa pitäisi lähteä siitä, että opetushenkilökunnalle ja professoreille saataisiin järjestettyä järkevää johtajakoulutusta, koska tämä on edellytys johtajien kouluttamiselle näissä organisaatioissa. Siltala toteaa, että henkilökunnan kouluttaminen on suuri haaste, mutta se tulisi tehdä muutenkin. Kun opettajilla ja professoreilla on oikea asenne johtajuutta kohtaan sekä siihen liittyvät taidot, näyttäisivät he mitä todennäköisimmin myös hyvää esimerkkiä oppilaille ja tunnetusti hyvien johtajien esimerkki on mitä parhaita koulutusta.

Siltalan mielestä johtajakoulutuksen tarjoaminen soveltuu hyvin puolustusvoimille, koska koulutus liittyy tiiviisti puolustusvoimien tarpeisiin, ja puolustusvoimilla on myös resurssit sen toteuttamiseen. Varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen osallistuu myös hyvin suuri osa ikäluokan miehistä. Siltala toteaa, ettei myöskään pidä unohtaa miehistöä, joka saa varusmiespalvelunsa aikana runsaasti hyvää kokemusta johdettavana olemisesta ja sitä kautta myös johtamisesta. Siltala toteaa, että varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen pitäisi panostaa nykyistä enemmän.

#### *Puolustusvoimien tarjoaman johtajakoulutuksen laatu*

Siltala on tutustunut puolustusvoimien järjestämään johtajakoulutukseen lähinnä reservin aliupseerista reservin upseeriksi -kurssin kautta. Koulutusmateriaali on koostunut puolustusvoimien koulutusportaalissa olevasta materiaalista, kirjallisuudesta sekä käytännön tehtävistä. Siltala ei vielä ole tutustunut kirjalliseen materiaaliin, mutta hän ylistää kouluttajien asiantuntemusta ja asennetta. Hän luonnehtii itse suorittamansa koulutuksen laatua erittäin korkeaksi ja sanoo, että kaikki kurssilla olijat ovat oppineet paljon, vaikka monella onkin entuudestaan paljon johtaja- ja esimieskokemusta.

#### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen tarjoamat eväät*

Varusmiehet ovat enimmäkseen hyvin nuoria ja heillä on edessään pitkä aika työelämän piirissä. Siltala olettaa, että varusmiesaikainen johtajakoulutus tarjoaa hyviä kokemuksia, joita voi peilata tulevaisuudessa. Koulutus ja sen ohessa saadut kokemukset muodostavat kokonaisuuksia, jotka elämän varrella yhdistyvät myöhempien kokemusten kautta. Tästä näkökulmasta johtajakoulutuksesta varmaankin jää jotain käteen tulevaisuutta varten. Siltala muistuttaa kuitenkin, että pitäisi myös ymmärtää mitä noin 20 vuotiaalla nuorella on mielessä ja mitä hänen tarpeensa ja tarkoitusperänsä ovat elämän siinä vaiheessa.

Varusmiesjohtajiksi valikoituu pääasiassa nuoria, joilla on terve asennemaailma ja ehjä persoonallisuus. Kun nämä yhdistetään peruslahjakkuuteen ja kokemuksiin, on tuloksena yksilö, joka pärjää yhteiskunnassa, mikä on myös todennettu tutkimusten myötä.

## Tehtaanjohtaja Pekka Takku (Knauf Oy)

Takku on 1980-luvulta alkaen toiminut erilaisissa tuotannon- ja tehtaanjohtamisen tehtävissä. Koulutukseltaan hän on automaatiotekniikan diplomi-insinööri. Hän on osallistunut lukuisiin erilaisiin johtajakoulutuksiin, niin kaupallisten toimijoiden kuin Reserviupseeriliiton järjestämiin. Hänen nykyinen työnantajansa on saksalainen perheyrittäjä, jolla on toimintoja yli 30 maassa. Suomessa sijaitseva Kankaanpään tehdas, jonka johtajana Takku on toiminut vuodesta 1998, työllistää noin 50 henkilöä. Varusmiespalveluksen Takku on suorittanut Turun ilmatorjuntapatteristossa 1979-1980 ja parhaillaan hän osallistuu reservin aliupseerista reservin upseeriksi -koulutusohjelmaan.

### *Suomalaisten peräänkuuluttama johtajuus*

Takku vertaa työelämässä kohtaamiaan johtamistarpeita syväjohtamisen mallin sisältöön todeten, että se kattaa hänen mielestään erinomaisesti ne johtamisen tarpeet, joihin hän on työuransa aikana törmännyt. Suomalaiset arvostavat etenkin rehellisyyttä, oikeudenmukaisuutta ja avoimuutta. Kielteisiä tunteja herättää muun muassa kaksinaamuisuus. Suomalaiset toivovatkin, että asiat, niin hyvät kuin huonotkin, sanotaan suoraan. Johtaja ei myöskään saa, eikä käytännössä myöskään voi, tavoitella pelkästään omaa etuaan, sillä tämä paljastuu suomalaisille työntekijöille hyvin nopeasti ja koustautuu siten johtajalle. Suomalaiset alaiset kunnioittavat rehellisiä johtajia, jotka osaavat huomioda alaisensa.

Suomalaiset johtajat ovat sääntillisiä, täsmällisiä ja jämäköitä. Takku peilaa suomalaista johtamista Ruotsin keskustelujohtamiseen ja toteaa, ettei meillä käydä turhia keskusteluja vaan että tilanteen ollessa päällä edetään suoraviivaisesti. Omasta kokemuksestaan saksalaisomistuksessa olevasta yrityksestä Takku sanoo, että saksalaiset arvostavat suuresti suomalaisten suorautta. Meillä uskalletaan tuoda mielipiteet rohkeasti esille, eikä turhia jälkikeskusteluja synny.

Ihmiset on pystyttävä kohtaamaan ihmisinä ja heihin on osattava suhtautua positiivisesti. Tämä auttaa myös johtamisen kannalta vaikeissa tilanteissa, kuten erottamisissa tai yksittäisten henkilöiden ongelmiin, kuten esimerkiksi alkoholiongelmien, puuttumisessa. Näissä korostuu suoraviivaisuuden ja inhimillisyyden yhdistelmä. Mutta Takku korostaa myös jälkihoidon merkitystä tilanteissa, sillä hoitamalla asia hyvin loppuun asti voidaan saavuttaa paras ratkaisu niin kyseenomaisen yksilön kuin koko organisaation näkökulmasta. Hän luonnehtii edellä mainittuja kriisitilanteita johtajan kannalta kaikkein vaikeimmiksi.

Takku korostaa, että yritysten toimintaympäristö muuttuu koko ajan ja niin yritysten kuin niiden työntekijöidenkin on pystyttävä sopeutumaan muutoksiin. Tämä korostuu henkilöillä, jotka pyrkivät eteenpäin urallaan. Tästä näkökulmasta Takku peräänkuuluttaa johtajien avoimuutta uusien asioiden kohtaan. Johtajan on myös oltava luonteeltaan aktiivinen, passiiviset johtajat karsiutuvat nopeasti pois. Johtamiseen liittyen on esitetty hyvin paljon erilaisia ismejä, mutta Takku toteaa, että nämä ovat alkaneet herättää selkeää kyynisyyttä, jokaisen uuden trendin perässä ei jakseta, eikä pidäkään, juosta.

Suurimpina kompastuskivinä suomalaisessa johtajuudessa Takku näkee etenkin palautteenannon vaikeuden, mutta myös henkilöstön motivoinnin. Esimiehet odottavat, että henkilöstö tekisi parhaansa, mutta unohtaa usein kannustaa työntekijöitä. Takku peräänkuuluttaa myös työyhteisöön reippaampaa keskusteluilmapiiriä. Takku ei pidä suomalaisia kovinkaan luovina työntekijöinä. Tätä korostaa se, että johtajat usein tuijottavat liikaa numeerisia mittareita ja johtavat näiden mukaan. Innovatiivisten yksilöiden voi olla vaikea toimia tasapaksuissa organisaatioissa. Takku osoittaa syyttävän sormensa myös kohti suomalaista koulutusjärjestelmää, jota hän ei luonnehdi luovuuteen kannustavaksi, vaan pikemmin päinvastoin.

Palautteen antamista vaikeuttaa se, että alaisen lähestymistä pidetään vaikeana. Takun mielestä palaute ei saa muodostua ainoastaan virallisesta palautteesta, vaan sen tulisi olla mahdollisimman välitöntä ja päivittäistä. Tämä tekee palautteen antamisesta myös luontevampaa, parhaimmillaan sitä voi antaa vaikkapa kahvipöytäkeskustelujen yhteydessä.

### *Vastuu johtamiskoulutuksen järjestämisestä suomalaisessa yhteiskunnassa*

Normaaliin koulutusjärjestelmään kuuluva johtajakoulutus on tänä päivänä mitätöntä. Kukaan ei oikeastaan vastaa kouluttamisesta ja sekin vähä, mitä on olemassa, on hyvin hajanaista. Johtajakoulutusta tarjoavien yritysten koulutustarjonta on "sillisalaattia", ja kukin määrittää omien



jaksojensa tavoitteet eri tavalla. Takku kaipaakin siviilipuolelle RUK:n kaltaista keskitettyä järjestelmää, jossa tarjotaan yhteismitallista koulutusta. Koulutus voisi koostua erilaisista moduuleista, joita voisi suorittaa eri opinahjoissa, niin yliopistoissa ja korkeakouluissa kuin johtajakoulutusta tarjoavissa yhtiöissä ja yhteisöissä. Yhteismitallisuus tarkoittaisi tällöin sitä, että nämä eri moduulit tukisivat ja täydentäisivät toisiaan, jolloin koulutuskentästä tulisi paremmin strukturoitunut. Koulutus ei myöskään saa painottua liiaksi virallisiin tutkintoihin, koska silloin siitä tulee raskasta sisältäen paljon epäolennaisia asioita. Esimerkkinä sinänsä hyvin strukturoidusta, mutta liian raskaasta mallista Takku mainitsee tietyt MBA -ohjelmat. Moduulit voisivat olla esimerkiksi ”johtamisen perustutkinto”, ”johtamisen jatkotutkinto” tai ”työnjohdon tutkinto”, jolloin voitaisiin kattaa työelämän eri tarpeita.

Yliopisto- ja ammattikorkeakoulututkintoihin voisi kuulua esimerkiksi johtamisen sivuaine, joka vastaisi jonkinlaista koulutusmoduulikokonaisuutta, jolloin sen voisi suorittaa käytännössä missä tahansa sertifioitussa koulutuslaitoksessa. Tällöin voisi ensin suorittaa perustason koulutuksen ja myöhemmin syventää osaamistaan ylemmän tason opinnoilla. Vastaavasti kokonaisuuden voisi suorittaa myös työelämään siirtymisen jälkeen, jolloin koulutus voitaisiin paremmin sitoa omiin työtehtäviin ja johtamiskokemukseen. Jotkut moduulit voisivat edellyttää tiettyä kokemusta käytännön johtajuudesta, esimerkiksi 5 vuotta työelämässä.

Työelämässä johtamiskoulutukseen osallistumisen rahoittaa useimmiten työnantaja, ja onkin luonnollista, että tämä vastaa oman henkilöstönsä kehittämisestä. Takku näkee kuitenkin, että myös yhteiskunnalla ja yksilöllä itsellään on suuri vastuu johtamisen kehittämisessä, kaikkea ei voi sysätä työnantajan harteille.

Takun mielestä puolustusvoimilla voisi muiden rinnalla olla eräs rooli suomalaisen henkilöjohtamisen kouluttamisessa. Rooli voisi liittyä johtamisen perusteiden kouluttamiseen, ja tätä täydennettäisiin myöhemmin soveltaen työelämän tarpeita. Käytännössä puolustusvoimien tarjoama johtajakoulutus voisi esimerkiksi olla oma moduulinsa tai osa isompaa moduulia.

#### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus*

Varusmiesaikainen johtajana toimiminen on useimmille ensimmäinen tilaisuus harjoitella johtamista. Takku pitää koulutusta ja johtajana toimimista erinomaisena asiana mutta toteaa, etteivät kaikki valitettavasti osaa tai ymmärrä ottaa siitä kaikkea irti. Varusmiesjohtajana toimiminen kasvattaa yksilöä ja nuoret joutuvat pohtimaan isompia kokonaisuuksia, kuten ihmisiin vaikuttamista ja sitä, miten ihmiset saa temmattua mukaan. Lisäksi käytännön johtajakokemus on kullan arvoista.

Toisaalta Takku näkee, että ihmiset kehittyvät hyvin eri lailla. 18 - 20 vuotiailla nuorilla voi olla paljon potentiaalia, mutta tämä saattaa hukkua massaansa. On myös niitä, jotka eivät vielä 18 - 20 vuoden iässä näe suurempia kokonaisuuksia. Takun mielestä puolustusvoimien tulisi miettiä miten potentiaalisia johtajia voisi hyödyntää entistä paremmin, saada heidät motivoitumaan kehittämään itseään johtajina, mutta myös kyetä sijoittamaan heidät osaamistaan vastaaviin tehtäviin.

Johtajakoulutuksen käyneiden välillä on olemassa tietty epävirallinen yhdistävä yhteys. Tämä verkostoituminen on täysin epämuodollista, mutta se nousee esille monissa siviilielämän keskusteluissa tarjoten eräänlaisen yhteiskunnallisen position.

Takku toteaa, että naiset jäävät johtajakoulutuksessa heikoille miehiin verrattuna ja pohtii voiko tällä olla laajempaakin merkitystä, sillä naiset eivät kohtaa tiettyjä johtamiseen liittyviä perusmalleja.

Vaikka Takku pitääkin varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen suorittamista hyvänä asiana, ei hän kuitenkaan näe, että sillä olisi kovinkaan suurta roolia työhönotossa, vaan se toimii korkeintaan pisteinä i:n päälle verrattuna esimerkiksi aikaisempaan työkokemukseen. Suorittavan työn tekijöissä varusmiespalveluksen suorittaminen ja siinä menestyminen esimerkiksi johtajakoulutuksen myötä painaa enemmän, etenkin jos hakija on nuori eikä hän pysty muulla tavoin osoittamaan taitojaan. Tällöin johtajakoulutukseen valikoituminen ja sen suorittaminen osoittaa, että henkilö on pystynyt erottumaan myönteisesti suuresta joukosta.

Takku ei pidä johtajakansiota kovinkaan tärkeänä mittarina suoritettusta johtajakoulutuksesta, koska työhönottaja ei kuitenkaan ala tutustua tarkemmin sen laajaan materiaaliin työhönottotilanteessa. Hän peränsäköntä sen sijaan yksisivuista ”virkatodistuksen” kaltaista paperia, josta myös ilmenisi henkilön varusmiespalveluksen aikainen johtajana kehittyminen.

### *Reservin aliupseerista reservinupseeriksi koulutuksen anti*

Syväjohtamisen malli korostaa Takun mielestä yleismaailmallisia asioita. Palaute ja johtajaprofiili tuovat esille omia hyviä ja huonoja puolia ja pakottavat miettimään, miten itseään voisi kehittää.

Parhaana antina Takku pitää herättämistä itsensä suunnitelmalliseen kehittämiseen. Samalla itsetuntemus on parantunut ja tätä kautta myös nöyryys itsensä edessä. Vaikka Takku on osallistunut lukuisiin johtamiskoulutuksiin, hän kokee että hänellä on edelleen paljon kehittymisen varaa. Hän ei väitä tulleen paremmaksi johtajaksi itse koulutuksessa, mutta se on antanut avaimet kehittymistä varten, ja nyt käytännön kehittyminen on enää itsestä kiinni. Takku kehuu syväjohtamisen palautejärjestelmää ja kysymyssarjaa. Hän toivoo, että syväjohtamisen profiiliin voisi laatia uudelleen tasaisin väliajoin, mutta epäilee, ettei tätä tule tehtyä enää kurssin päätyttyä. Eräänä mahdollisuutena Takku esittää, että profiilin tekemisen voisi yhdistää esimerkiksi oman SA-joukon kertausharjoitukseen.

Takku peilaa läpikäymäänsä koulutusta työnantajan näkökulmasta. Samalla, kun on tuettu puolustusvoimien johtamistarpeita on myös työnantaja saanut erittäin laadukasta sille ”ilmaista” koulutusta, joten molemmat tahot ovat jääneet selkeästi plussan puolelle. Vaikka koulutus vaatiikin yli 40 vuorokautta läsnäoloa on se kuitenkin ollut täysin sen arvoista. Toisaalta Takku miettii mitä vastaavan koulutuspaketin ostaminen joltain kaupalliselta tarjoajalta tulisi maksamaan työnantajalle – käytännössä siihen ei juuri olisi edellytyksiä.

### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen oppien soveltuminen siviilitarpeisiin*

Takun mielestä varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen sisällöt palvelevat siviilijohtamisen tarpeita hyvin. Hän luonnehtii oman varusmiesaikansa antia varsin erilaiseksi kuin mitä sisällöt ovat tänään. Muuttumatonta on tietty kasvatuksellinen anti, sosiaalisten ja ryhmätyötaitojen kehittyminen sekä se, että oppii huolehtimaan muista. Suoranaista vapaata johtamista on jokseenkin vähän, mutta tämäkin vähä antaa hyvät eväät tulevaa kehittymistä varten.

Syväjohtamisen mallin ja siviilijohtamisen tarpeiden välillä ei Takun mielestä ole mitään ristiriitaisuuksia. Hän luonnehtii syväjohtamista ja sen sisältöä ”älyttömän” hyväksi siviilinäkökulmasta ja toivoo, että mallia hyödynnetään puolustusvoimissa jatkossakin. Siviilipuolella on havaittavissa selkeää ismiherkkyyttä ja Takku toivookin, että syväjohtaminen ei vajoa tähän siviilipuolellakaan, koska se voisi johtaa siihen, että hyvä malli aletaan nähdä ”peikkona”.

Takku toteaa, että puolustusvoimia ja sen johtajakoulutusta kohtaan on olemassa vanhastaan paljon ennakkoluuloja. Näitä saattaa olla myös reservin johtajilla. Hän miettii miten miehistö näkee johtamisen toimivuuden ja syväjohtamisen – näkyvätkö mallin vaikutukset myös organisaation sisällä? Takku pitääkin suurena haasteena ymmärtää, miten alaiset kokevat johtajan johtamistoiminnan. Tämä on tärkeää, sillä vain ymmärtämällä muiden näkökulman johtaja voi oppia motivoimaan alaisia entistä paremmin ja antamaan heille oikeanlaista palautetta. Takun mielikuva onkin, ettei miehistöä nähdä aina kovinkaan positiivisena voimavarana. Miten heidät saadaan pyrkimään entistä parempiin tuloksiin, jos tilanne oikeasti on tämä?

### *Puolustusvoimien johtajakoulutuksen laatu*

Takku ei osaa ottaa suoraan kantaa nykyisten varusmiesten johtajakoulutuksen laatuun, sillä hän ei ole tutustunut siihen kovinkaan tarkasti. RUK:n toteuttaman reservin aliupseerista reservin upseeriksi -kurssin johtajakoulutusmateriaali on hänen mielestään kuitenkin ollut erinomaista ja täysin yliopistotasoisien opintomateriaalin mittapuut täyttävää. Kurssilla ei ole ollut paljoakaan kirjoja, vaan materiaali on ollut pääasiassa verkossa. Takku olettaa, että hänen oikeutensa kyseisille sivustoille tulevat päättymään kurssin jälkeen. Hän pitää tätä harmillisena, koska hän haluaisi mielellään päästä tutustumaan siihen myös myöhemmin. Myös opetushenkilökunta saa häneltä erinomaista palautetta.

Takku pitää muuntokoulutuskurssia hyvänä asiana ja toivoo, että myös puolustusvoimat pystyy hyödyntämään siitä saatavia oppeja. Takun mielestä vastaavanlaista täydennyskoulutusta pitäisi järjestää myös reservin upseereille. Johtajakansioon Takku peräänkuuluttaa reservin johtajalle tarkoitettua rautaisannosta sellaisesta tehtäväkohtaisesta tiedosta, jota tulee tarvitsemaan varusmiespalveluksen jälkeen esimerkiksi kertausharjoituksissa.



## Toimitusjohtaja Mika Urpalainen

Urpalainen toimii Haminan Vanhan Rautakauppa Oy:n toimitusjohtajana. Yrityksellä on neljä toimipistettä, joissa työskentelee yhteensä nelisenkymmentä henkilöä. Varusmiespalveluksen Urpalainen on suorittanut 1986-1987 ja parhaillaan hän osallistuu RUK:n järjestämään reservin aliupseerista reservin upseeriksi -koulutukseen.

### *Suomalainen johtajuus*

Urpalainen luonnehtii suomalaista johtajuutta jokseenkin jäyhäksi, suomalaista perusluonnetta kun ei voi muuttaa. Toisaalta koulutuksen avulla voidaan jossain määrin vaikuttaa johtajuuden ulkokuoreen, taustalla on kuitenkin tietty jurous ja jäykkyys. Tämä johtaa siihen, että johtajan on vaikea päästä henkilöstön lähelle. Esimies ei uskalla ihmisenä laskeutua samalle tasolle alaistensa kanssa, vaan ottaa itselleen hieman etäisen aseman. Tämä pätee etenkin vanhempiin esimiehiin. Etäisyys johtaa tiedon pantaamiseen, mikä osaltaan lisää etäisyyttä entisestään.

Omaa johtajuuttaan Urpalainen luonnehtii pehmeäksi. Hän ei koe itseään vahvaksi käskyttäjäksi, mikä osittain johtuu hänen perusluonteestaan. Omassa organisaatiossa on lähivuosina ollut pari työuupumustapausta. Urpalainen on pohtinut paljon, ovatko ne olleet hänen syytään ja mitä hän olisi voinut tehdä eri tavalla ongelmien välttämiseksi.

Työpaineet ja -määrät ovat kasvaneet ja ovat yhä kasvamaan päin. Urpalaisen mielestä tärkeä kysymys on miten pystyä motivoimaan henkilöstöä ja huomioimaan heidät. Ihminen ei ole kone, vaan ihmisten johtaminen edellyttää inhimillistä otetta ja ihmisten arvostusta ihmisinä. Johtamisessa on saatava henkilöstö ymmärtämään, mitkä ovat käytännön realiteetit ja perusteltava asetetut tavoitteet tämän pohjalta. Suomalaisessa kontekstissa ei voi vain käskä, että tehdään jollakin tietyllä tavalla, vaan työntekijöiden on pystyttävä ymmärtämään myös suuremmat kokonaisuudet, jotta heidät saisi sitoutumaan jonkin asian tekemiseen. Hyvä johtaja tekee itsensä käytännössä tarpeettomaksi jakamalla tietoa sekä rakentamalla visiota ja kommunikoimalla tätä henkilöstölle päin.

Johtajuuden onnistuminen on pitkälti kiinni omasta tahdosta ja asenteesta. Suomalaisesta työyhteisöstä ei voi johtaa autoritäärisesti. Urpalaisen omien kokemusten mukaan tämä johtaa ongelmiin. Hän sanoo muun muassa, että eräs hänen johtamassaan organisaatiossa tapahtuneista työuupumustapauksista johtui pitkälti liian autoritäärisestä johtajuudesta ja tämän kielteisestä vaikutuksesta työyhteisönhenkeen ja henkilökunnan motivaatioon.

### *Johtajuuden haasteet*

Johtajuuden haasteiksi Urpalainen luonnehtii pitkälti töiden järjestelyyn liittyviä kysymyksiä, kuten miten pitää työtaakka kohtuullisena ja luoda hyvä sekä avoin työyhteisö. Positiivishenkinen työyhteisö edellyttää, että henkilösuhteet ovat kunnossa ja että henkilöstön välillä on luottamukselliset välit. Asiat on hoidettava siten, että tietty joustavuus on mahdollista, ja luotava hyvät puitteet työn tekemistä varten. Nämä tekijät ovat tärkeässä asemassa henkilöstön motivoinnissa, jonka tuleekin olla eräs johtajan päätavoitteista.

### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus*

Urpalainen on vakuuttunut, että varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella on vaikutusta johtamiseen suomalaisessa yhteiskunnassa. Tänä päivänä vaikuttavuutta korostaa syväjohtamisen malli, joka palvelee hyvin myös siviilipuolen johtamista. Koulutus antaa nuorelle valmiudet toimia johtajana ja luo perusteet palautteen keräämiselle ja analysoinnille vaikka tämä olisikin toisinaan epämurkavaa. Urpalainen kokee myös, että koulutuksella on kasvattava funktio ja se opettaa nuorille tiettyjä tarpeellisia käyttäytymismalleja.

Vaikka sotilas- ja siviiliorganisaatiot poikkeavat toisistaan monellakin tapaa, on johtajuudessa kuitenkin kyse ihmisten johtamisesta ja nämä sekä näistä johtuvat johtamisen haasteet ovat samoja molemmissa ympäristöissä.

### *Mikä syväjohtamisessa on merkittävää*

Urpalaisen mielestä syväjohtamisen kulmakivet konkretisoivat hyvin johtamisen haasteet. Näistä hän nostaa esille etenkin inspiroivan tavan motivoida sekä luottamuksen rakentamisen. Näistä motivointi on tärkeintä jokapäiväisessä johtamistyössä, kun taas kyky luoda luottamuksellinen työilmapiiri on tärkein johtamisen peruseväistä.

Lisäksi Urpalainen nostaa esille oman kehityssuunnitelman laatimisen ja ylläpidon sekä tämän pohjalta tapahtuvan kehittymisen. Johtajan on otettava itseään niskasta kiinni, katsottava reilusti peiliin säännöllisin väliajoin ja mietittävä mitä kehittymistä on tapahtunut ja miten itseään tulisi kehittää edelleen. Urpalainen luonnehtii syväjohtamista tehokkaaksi kehittämisen työkaluksi, jos oikeasti haluaa ja jaksaa kehittää itseään.

### *Haasteet syväjohtamisen koulutuksessa*

Syväjohtamisen opettaminen edellyttää mallin ymmärrystä ja opetushenkilökunnan motivaatiota asian opettamisessa. Esimerkiksi Vesa Nissinen on ollut hyvin motivoitunut ja asiantunteva, mikä on näkynyt korkeassa laadussa. Toisaalta Urpalainen on ollut huomaavinaan, että kaikki kantahenkilökuntaan kuuluvat eivät ole sisäistäneet mallia, eikä heistä täten myöskään voi tulla hyviä syväjohtamisen kouluttajia. Siviilinäkökulmasta Urpalainen ei näe ongelmana, että upseeri toimii kouluttajana, koska upseereilla on tunnetusti johtajaosaamista, mutta toisaalta kouluttajan on pystyttävä olemaan uskottava myös siviilikontekstissa. Syväjohtaminen edellyttää, että niin opettajan kuin oppijankin itsetunnon on oltava kohdallaan.

Omien kehittymistarpeiden konkreettinen kirjallinen listaaminen on Urpalaisen mielestä tärkeää ja hän painottaa, että malli voi toimia pitkälläkin tähtäimellä, mikäli kehittymistä tarkastellaan ja kehityssuunnitelmia tarkennetaan säännöllisin väliajoin. Malli sopii loistavasti tilanteisiin, joissa tapahtuu myönteistä kehitystä. Toisaalta Urpalainen näkee riskinä tilanteen, jossa henkilön saama palaute on muuttunut kielteisempään suuntaan, vaikka henkilö olisikin aidosti tehnyt kaikkensa kehittyäkseen. Hänen mielestään tämä voi olla jopa vaarallista, ellei riskiin ole valmistauduttu etukäteen.

Kerätessään palautetta omalla työpaikallaan Urpalainen on todennut, että vanhempien henkilöiden on ollut vaikea suhtautua malliin ja etenkin palautteen antamiseen ja keräämiseen vakavasti. Tästä näkökulmasta Urpalainen painottaa, että syväjohtamisen tavoitteet on kyettävä avaamaan kaikille, joita se koskee, käytännössä koko henkilöstölle. Lisäksi palautteen antamista ja kehityssuunnitelmien laatimista varten on varattava riittävästi aikaa, jotta niitä ei tule tehtyä vain vasemmalla kädellä.

### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen soveltuvuus siviiliyhteiskunnan tarpeisiin*

Urpalainen toteaa, että hänen oman varusmiespalveluksensa aikaan johtaminen oli enimmäkseen käskyttämistä. Koulutuksen sisältö ja menetelmät ovat muuttuneet paljon korkeakoulumaisemmiksi. Urpalainen pohtii soveltuuko nykyinen johtajakoulutus ennemmin puolustusvoimien vai siviilipuolen johtajakoulutukseksi, toisin sanoen hän ei näe mitään ristiriitaa mallin soveltuvuudessa siviilijohtamiseen. Syväjohtaminen parantaa organisaation sisäistä kuria tehden tämän oikeastaan näkymättömäksi komponentiksi, joka on luonnollisesti mukana kaikessa toiminnassa. Syväjohtajalle ominaiset ominaisuudet ovat aina olleet olemassa, toisilla ne näkyvät enemmän ja toisilla vähemmän. Toisaalta varusmies aika on hyvin lyhyt ja johtajakoulutuksen opit jäävät nopeasti unholaan ellei niitä ylläpidä omatoimisesti myöhemmin.

Sotilasjohtamisessa korostuu johtajan jämäkkyys, mutta tämä ei sulje pois esimerkiksi reiluutta. Niin sotilaskontekstissa kuin siviilimaailmassa tehdään asioita toisten ihmisten kanssa, joten johtaminen ei voi perimmiltään olla kovinkaan erilaista.

### *Johtajakoulutuksen materiaali ja taso*

Koulutuksen laadullinen taso reservin aliupseerista upseeriksi -kurssilla on ollut erinomaista. Urpalainen korostaa Vesa Nissisen roolia koulutuksessa, hän on ollut kaikin puolin erittäin asiantunteva. Johtajakoulutuksen oppimateriaali on perustunut luentomonisteisiin ja Nissisen luentoihin sekä ryhmätöihin. Opetuksen tukena ei ole käytetty erillistä kirjaa, vaikkakin myöhemmin tullaan tenttimään ainakin osia Reserviupseeriliiton julkaisemasta ”Tulikoe” -kirjasta. Kurssi on



jokseenkin raskas koska se suoritetaan normaalin työn ohessa, minkä takia siihen ei Urpalaisen mielestä pidäkään sisällyttää liikaa kirjallisuutta. Toisaalta sellainen kirjallisuus, jota voisi hyödyntää kurssin jälkeen voisi olla tervetullutta.

### **Rehtorien neuvoston puheenjohtaja, rehtori Gustav Björkstrand (ÅA)**

Björkstrand toimii Åbo Akademin rehtorina ja yliopistojen Rehtorien neuvoston puheenjohtajana. Syväjohtamisen malliin hän on tutustunut vuoden 1998 tienoilla, kun puolustusvoimat oli yhteydessä Rehtorien neuvostoon varusmiesten uuteen johtajakoulutukseen liittyen. Yhteydenotto tapahtui pääesikunnan toimesta, kun oltiin siirtymässä uuteen palvelusaikajärjestelmään. Esittelytilaisuudessa oli mukana myös Puolustusvoimien silloinen komentaja, kenraali Gustav Hägglund. Tilaisuuden luonne oli tiedotuspainotteinen ja keskustelussa ilmeni Puolustusvoimien huoli siitä, että uuteen 12 kk kestävään johtajakoulutukseen ei olisi riittävästi halukkaita hakijoita ja tämän takia esitettiin, että koulutuksesta voisi saada opintoviikkoja myös yliopistoissa.

Björkstrand myöntää, että hänen käsityksensä varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen perustuua pitkälti omiin kokemuksiin 1960 -luvulta. Nykyiseen koulutukseen hän on tutustunut pinnallisesti muutama vuosi sitten saamansa tiedotuskansion pohjalta, jossa esiteltiin koulutuksen rakenne sekä koulutussuunnitelma tuntikokonaisuuksittain eriteltynä. Björkstrand ei tuntenut yksityiskohtaisemmin johtajakoulutuksen sisältöä ja tavoitteita, eikä tiennyt, että mallin takana on tutkimukseen perustuva teoria. Vesa Nissisen asiaa koskevan väitöskirjan esille tuleminen oli hänelle suorastaan yllätys. Lippueamiraali Österlund on ollut kertomassa johtajakoulutuksesta Åbo Akademiassa ja henkilökunnalle on järjestetty tästä demotilaisuus.

#### *Yliopistojen rooli johtajakouluttajana*

Björkstrand ei ota suoraan kantaa kysymykseen kuuluuko laajamittaisen johtajakoulutuksen antaminen yliopistojen tehtäviin. Hän nostaa esille ongelman siinä, että tärkeitä oppisisältöjä on runsaasti, mutta kaikki eivät millään mahdu tutkintojen sisälle. Tämän takia yliopistojen antamassa koulutuksessa on ensisijaisesti tarkasteltava syvällisen ammattiosaamisen synnyttämistä. Björkstrand asettaa tämän ja muiden oppisisältöjen merkityksen vastakkain ja edellyttää perusteltua priorisointia. Hän myöntää kuitenkin, että johtajaosaamiselle on tarvetta niin yliopistoissa kuin elinkeinoelämässäkin. Sotilasjohtamisen autoritäärisyys sopii hänen mielestään huonosti yliopistojen toimintaympäristöön, jossa painotetaan ennen kaikkea tasa-arvoisuutta ja autonomisuutta. Malli voisi soveltua paremmin elinkeinoelämään, jossa käskyvaltasuhteet ovat selkeämmät kuin yliopistoissa. Hän toteaa kuitenkin, ettei tunne nykyisen varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen sisältöjä kovinkaan yksityiskohtaisesti.

#### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus*

Varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella on Björkstrandin mielestä kiistaton yhteiskunnallinen merkitys, joka ilmenee muun muassa siten, että koulutus usein huomioidaan työhönotossa jossakin määrin. Toisaalta hän muistuttaa, että opiskeluaikana johtajakokemusta voi saada monella muullakin tavalla, kuten ylioppilastoiminnassa. Varusmiesaikainen johtajakoulutus antaa myös hyvät perusteet ottaa tarvittaessa tilanne haltuun johtamisen keinoin.

#### *Hyväksilukeminen Åbo Akademiassa*

Åbo Akademiassa ei ole käyty laajapohjaisempia keskusteluita varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukemisesta, vaan vastuu on yksittäisillä tiedekunnilla. Tiedekuntaneuvosto päättää mahdollisesta hyväksilukemisesta, mutta käytännössä asian valmistelee koulutusohjelma. Hyväksilukeminen ei ole kohdannut vastustusta, mutta ongelmana on ollut mainittu opintoviikkojen mahdollistaminen tutkintoihin. Björkstrandin käsityksen mukaan opintoviikkoja on hyväksiluetu ainoastaan yritystalouden tiedekunnassa. Hän olettaa, että perusteena hyväksilukemiselle on ollut relevanssi yritysjohtajuuden kannalta. Opintoviikkojen kohteena on ollut yleiset opinnot.

### *Hyväksilukeminen yliopistoissa*

Yliopistojen keskuudessa hyväksilukemiseen on yleisesti suhtauduttu myönteisesti ja koulutuksen arvo on ymmärretty. Asiasta ei kuitenkaan ole keskusteltu laajemmin vuoden 1998 jälkeen. Björkstrand painottaa, että Rehtorien neuvosto ei voi päättää asioista yliopistojen puolesta, ainoastaan tehdä suosituksia. Vastaavasti ei myöskään opetusministeriö voi käskää tämän kaltaisia asioita, eikä oikeastaan emoyliopistokaan, vaan harkinnan on aina tapahduttava yksittäisen tiedekunnan tasolla. Björkstrand korostaa edelleen, että hyväksilukemisen nykytila ei johdu haluttomuudesta, vaan siitä, että yliopistot joutuvat muutenkin miettimään tarkkaan mitä mahdolltavat tutkintoihinsa. Hyväksiluettavuuden markkinoimisessa yliopistoihin Björkstrand näkee ongelmana sen, että Puolustusvoimissa ei tunneta riittävän hyvin miten yliopistot toimivat ja mitä vaikutuskanavia tulisi käyttää.

Björkstrandin mukaan yliopistoille tulisi antaa realistinen kuva varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen nykytilasta. Tiedotuksen tulisi olla jatkuvaa ja siihen tulisi panostaa erityisesti kun koulutukseen tehdään muutoksia. Tiedon tulisi olla järkevästi strukturoitua ja painetussa muodossa. Esimerkiksi Åbo Akademin tutkintosisältöjä tarkastellaan kahden vuoden välein tiedekuntien toimesta. Mikäli näihin halutaan vaikuttaa, tulisi tiedotus kohdistaa juuri tähän vaiheeseen. Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen jaottelua valmiisiin opintoviikkopaketteihin Björkstrand ei näe tarpeellisena, koska mahdollinen hyväksilukeminen tapahtuu aina tiedekunnittaisen yksittäisharkinnan perusteella. Ennen pitäisi avoimesti kertoa minkälaista koulutus on ja mihin se perustuu. Aiemmin esitetyn 20 opintoviikon laajuuden Björkstrand tyrmää täysin mahdottomana, yliopistojen käytännön realiteetit tulisi huomioida.

Björkstrand ei näe syytä miksi varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta ei voisi myöntää opintoviikkoja yliopistoissa, hänen mielestään koulutus sisältää paljon tärkeitä elementtejä.

Hyväksilukemisen edistämiseen liittyen Björkstrand peräänkuuluttaa johtajakoulutuksen taustalla olevan teorian sekä tutkimuksen esilletuomista. Hän on itse nähnyt vain kalvopohjaisia esityksiä koulutuksesta. Hänen mielestään ei ole yliopistojen tehtävä määrittää suuntaviivoja kehittämiselle, vaan vastuu on yksinomaan Puolustusvoimilla.

### *Puolustusvoimien ja yliopistojen välinen yhteistyö hyväksilukemisen edistämiseksi*

Puolustusvoimien ja yliopistojen välisestä yhteistyöstä Björkstrand painottaa edelleen tiedotuksen merkitystä. Tietämyksen lisääminen lisää uskottavuutta. Koulutuksen laadullinen arviointi on hänen mielestään vaikeaa, koska siihen liittyy niin monta tekijää. Esimerkkeinä arvioinnin eri lähestymistavoista hän nostaa esille itse opetuksen, joukko-osastojen väliset erot sekä koulutuksen taustalla olevan teorian. Hän peräänkuuluttaa etenkin teoriasta tiedottamista yliopistoille. Mikäli arviointia haluttaisiin tehdä, voisi Korkeakoulujen arviointineuvosto olla varteenotettava arvioija.

### **Ammattikorkeakoulujen rehtorien neuvoston puheenjohtaja, rehtori Pentti Rauhala (Laurea AMK)**

Rauhala kertoo tutustuneensa syväjohtamisen malliin lueskelemalla sitä koskevia papereita ja muuta puolustusvoimien toimittamaa materiaalia. Hänen oma poikansa on suorittanut varusmiespalveluksensa 1998 ja läpikäynyt syväjohtamiseen perustuvan johtajakoulutuksen, jonka perusteella Rauhala toteaa ymmärtävänsä, että koulutus on muuttunut suuresti hänen omaan varusmiespalvelukseensa verrattuna.

### *Johtajakoulutuksesta vastaaminen suomalaisessa koulutusjärjestelmässä*

Johtajakoulutuksesta vastaaminen ei voi kuulua yksinomaan jonkun tietyn instituution vastuulle, vaan se on useamman osapuolen tehtävä. Luonnolliset yhteiskunnalliset vastuunsa on yliopistoilla, ammattikorkeakouluilla, puolustusvoimilla ja työnantajilla.

Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen koulutustavoitteiden välillä on selkeä ero, sillä ammattikorkeakouluissa huomioidaan selvästi enemmän työelämän käytännön tarpeita. Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa enimmäkseen asioiden johtamista. Vastaavasti yliopistojen opetus



perustuu omaan tieteelliseen tutkimukseen. Toisaalta myös yliopistojen opetustarjontaan on enenemissä määrin tullut soveltavaa opetusta.

Varusmiesaikainen johtajakoulutus tarjoaa Rauhalan mukaan hyvän pohjan henkilöjohtamiselle, mutta myös prosessijohtamiselle. Lisäksi varusmiesjohtajilla on mahdollisuus käytännön harjoitteluun, jonka tarjoaminen on huomattavasti paljon vaikeampaa muilla sektoreilla. Rauhala arvostaa korkealle niin RUK:n vanhaa kuin nykyistäkin koulutusta, mutta suhtautuu huomattavasti paljon penseämmin AUK:n koulutukseen todeten sen olevan korkeakoulukoulutuksen näkökulmasta rajamailla.

Rauhala muistelee, että hänen suorittaessaan varusmiespalveluksensa varusmiesaliupseerien tehtäviin kuului lähinnä lähijohtaminen. Vuosien varrella on kuitenkin tapahtunut paljon muutosta ja tilanne lieene tänä päivänä hyvinkin erilainen jo senkin takia, että varusmiesten perusosaamisen taso on vuosikymmenten varrella parantunut.

Korkeakoulunäkökulmasta tarkastellen johtamisen tulisi olla asiantuntijoiden johtamista. Tähän Rauhala perustaakin ajatuksensa siitä, että RUK:n käyneiden johtamisoppi on korkeakoulujen näkökulmasta AUK:n käyneitä vahvempaa, sillä kokelaat johtavat toisinaan jopa itseäänkin teknisesti asiantuntevampia aliupseereita ja heidän on tärkeä saada nämä asiantuntijat toimimaan. Aliupseerit ovat lähinnä tekemisessä suorittavan portaan kanssa. Tästä näkökulmasta on erona häneen omaan varusmiespalvelukseensa se, että suorittavan portaan suora käskyttäminen on vähentynyt.

Rauhalan mielestä siviiliosaamistarpeiden huomioiminen varusmieskoulutuksessa on erittäin tarpeellista etenkin niin kauan kun nämä eivät ole pois puolustusvoimien ydintehtävästä tai ristiriidassa tämän kanssa.

#### *Ammattikorkeakoulujen suhtautuminen varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukemiseen*

Ammattikorkeakoulujen rehtorien neuvosto (ARENE) ei ole ottanut suoraan kantaa asiaan. Tämän taustalla on lähinnä ammattikorkeakoulujen autonomia ja rajalliset resurssit, joiden takia ARENE on tietoisesti välttänyt yksittäisten korkeakoulujen opetukseen puuttumista. Sama linja tulee pitämään jatkossa.

Myös ammattikorkeakoulujen sisällä vallitsee laaja autonomia, mikä aiheuttaa sen, että rehtorien lähestyminen on tehoton tapa edesauttaa hyväksiluettavuutta. Parempi keino on lähestyä ammattikorkeakoulujen kehittämisjohtajia ja opetuksesta vastaavia vararehtoreita. Ensiksi mainitut voivat antaa korkeakoulun sisäisiä ohjeistuksia. Kansallisen tason keskustelukontakteja ovat koulutusohjelmien toimialajohtajat, joita tosin on suuri määrä. Rajatumpi kontaktipinta on opettajakorkeakoulujen lähestyminen. Nämä viisi oppilaitosta vastaavat ammattikorkeakouluopettajien pedagogisesta koulutuksesta ja niiden kautta tavoittaa kootusti runsaasti nuoria opettajia.

Tarkempina vartenotettavina yhteistyökumppaneina Rauhala nostaa esille ammattikorkeakoulujen kehittäjäverkostosta Hannu Kotilan ja pedagogisesta ryhmästä Mervi Frimanin. Rauhala kehottaakin olemaan yhteydessä kehittäjäverkostoon ja yrittämään saamaan varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukemisen aihepiiriksi johonkin seminaariin, kuten ammattikorkeakoulututkimuksen päiville. Seminaari olisi tehokas tapa levittää tietoutta koulutuksen nykytilasta ja saada palautetta kentältä.

#### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukeminen Laurea AMK:ssa*

Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukemisesta on keskusteltu melko vähän Laurea AMK:ssa, lähinnä vuonna 1998 pedagogisessa kehittämisryhmässä. Hyväksilukeminen on mahdollistettu tutkintosäännössä, jossa todetaan "Varusmiespalvelun opintoviikoin mitattavat opinnot voidaan hyväksyä osaksi ammattikorkeakoulututkintoa vastaavin perustein kuin korkeakouluissa ja muissa oppilaitoksissa suoritettut opinnot." Rauhalalla ei kuitenkaan ole tarkempaa käsitystä käytännön tilanteesta, vaan toteaa asian olevan kunkin vastaavan opettajan päättävällävallalla. Hyväksilukemisen perusteena on opintosuunnitelman tavoitteiden vastaavuus. Tarkempia normeja ei voida antaa ammattikorkeakoulun puolesta, sillä soveltuvuusarvion tekee opettaja tapauskohtaisesti. Tämän takia eri aloilla on myös eroja hyväksilukemisessa.

Johtaminen kuuluu yleisesti ammattikorkeakoulututkintojen koulutustavoitteisiin, jonka takia se on osa opetustarjontaa. Johtamiskoulutus esiintyy jossakin muodossa jokaisessa Laurean koulutusohjelmassa ja se on yksi kahdeksasta kaikille yhteisestä juonteesta. Johtamiskoulutus käsittää

yleensä sekä henkilö-, että asioiden johtamisen. Esimerkiksi turvallisuusalalla johtajuutta opetetaan noin kahdeksan opintoviikkoa painottuen henkilöjohtamiseen ja sosiaalialalla kuutisen opintoviikkoa. Lisäksi Laurea tarjoaa henkilöstökoulutuksena kaksivuotisen johtamiskoulutusohjelman.

Ammattikorkeakouluissa voi saada opintoviikkoja käytännön harjoittelusta. Tämä edellyttää jonkunlaisen oppimistehtävän tai -esseen tekemisen. Jonkinlainen varusmiesaikaista johtajakoulutusta ja johtamista käsittelevä seminaarityö voisi soveltua hyvin oppimisen mittariksi. Hyväksiluettavuuden näkökulmasta puolustusvoimien esittämä 20 opintoviikon paketti on selvästi liikaa.

#### *Toiveita varusmiesaikaista johtajakoulutusta koskevaan tiedotukseen liittyen*

Rauhala toteaa, että hänen tähän mennessä saamansa tiedotusmateriaali on ollut esimerkillisen hyvää. Hän korostaa, että puolustusvoimien www-sivuilta pitäisi löytyä tiivis kuvaus johtajakoulutuksesta, jonka perusteella kaikki asiasta kiinnostuneet voisi hahmottaa mistä on kysymys.

Opiskelijoiden tulisi itse tiedostaa hyväksilukemisen mahdollisuudet. Tämän takia puolustusvoimien tulisi tiedottaa asiasta voimakkaasti varusmiespalveluksen loppupuolella ja antaa realistinen kuva hyväksilukemisen mahdollisuuksista ja siihen liittyvistä käytännöistä. Rauhalan mielestä hyväksiluettavuutta ei kannata hakea heti kotiuttamisen jälkeen, vaan vasta siinä vaiheessa kun kyseinen oppisisältö tulee ajankohtaiseksi omien opintojen näkökulmasta.

#### **Opintotoimiston päällikkö Anneli Lappalainen (Teknillinen korkeakoulu)**

Lappalainen toimii Teknillisen korkeakoulun (TKK) opintotoimiston päällikkönä. TKK:ssa ei ole hyväksiluettu opintoviikkoja varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta. Lappalainen sanoo tuntevansa varusmiesten johtajakoulutusta ja syväjohtamisen mallin heikosti. Asiaa ei ole esitelty hänelle sen kummemmin, hän on törmännyt näihin pääasiassa lehtien, kuten Talouselämän, kautta.

#### *Johtajakoulutuksesta vastaaminen suomalaisessa koulutusjärjestelmässä*

Hyväksi johtajaksi ei opita kirjoja lukemalla, vaan kehittyminen on kiinni omasta asenteesta. Johtajakoulutus vaatii aikaa ja ympäristön, jossa johtaja voi kehittyä. Tästä näkökulmasta varusmiespalvelus tarjoaa oivan kehdon johtajana kehittymiselle. Vastaavasti yliopisto-opintojen alkuvaiheessa johtajakoulutukselle ei ole otollista maaperää, koska tämä tulisi pystyä integroimaan johonkin asiayhteyteen, jotta sillä olisi vaikuttavuutta. Opiskeluaikana pitäisi oppia ymmärtämään, mitä asioita johtamiseen liittyy. Syvällisempi teorioihin peilaava koulutus sopii paremmin työelämässä tapahtuvaan täydennyskoulutukseen. Toisaalta täydennyskoulutus ei saa olla ensimmäinen paikka, jossa tutustuu johtamiseen ja johtamiskoulutukseen.

Vastuuta johtajakoulutuksen järjestämisestä eivät voi kantaa yksinomaan yliopistot tai puolustusvoimat. Lappalaisen mielestä keskustelun käyminen johtajakoulutuksen järjestämisestä on myös opetusministeriön ja opetushallituksen vastuulla. Lisäksi asiaan liittyy poliittinen näkökulma rahoituksen ja tunnustuksen kannalta.

Johtajakoulutusta pitäisikin tarkastella pitkän ajanjakson yli. Hyväksi johtajaksi ei voi kouluttautua yliopistossa eikä pelkästään sen jälkeen. Ensimmäiset askeleet tulisi ottaa jo toisen asteen koulutuksen aikana, täydentää sisältöjä kolmannen asteen aikana ja jatkaa itsensä kehittämistä työelämässä. Valitettavasti kukaan ei mieti tutkintojen sisältöjä näin pitkällä aikajanaalla. Tämä olisi myös vaikeaa, koska esimerkiksi opetusministeriö, joka tämän voisi tehdä, ei voi määrätä mitä autonomisten yliopistojen tulisi tehdä. Lappalaisen mielestä opetusministeriön rooliin kuitenkin sopisi toimia keskustelun avaajana siitä, miten johtajakoulutus tulisi huomioida suomalaisessa koulutusjärjestelmässä.

#### *Hyväksiluettavuus Teknillisessä korkeakoulussa*

Teknillisessä korkeakoulussa ei myönnetä opintoviikkoja varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta. Perusteena tähän on se, että hyväksiluettavalta koulutukselta vaaditaan kautta linjan akateeminen taso. Laadun varmistus perustuu siihen, että koulutus annetaan jossain akateemisessa opinahjossa. Toinen näkökulma on se, että sisältöjen läpikäyminen ja peilaaminen kunkin alan osaamistarpeisiin on hyvin



raskas prosessi. Lappalainen toteaa kuitenkin, että muutos kohti väljempää hyväksiluettavuutta on nähtävissä. Hän uskookin, että hän vielä omana toimikautenaan saa nähdä, että ulkopuolisia, ei akateemisen tahon tuottamia opintoja hyväksytään TKK:n tutkintoihin. Käytännössä tätä tapahtuu jo joissain määrin jatkotutkinnoissa. Tämä perustuu siihen, että jatko-opinnot laaditaan paljon perustutkintoja yksilöllisemmin.

Maanpuolustuskorkeakoulu on akateeminen opinahjo, jonka takia siellä suoritettuja opintoja voi hyväksilukea TKK:n tutkintoihin mikäli nämä vastaavat kyseisen koulutusohjelman oppisisältöjä. Maanpuolustuskorkeakoulun hyväksilukemia varusmiesaikaisia opintoja ei kuitenkaan voi lukea edelleen hyväksi TKK:lla.

Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksiluettavuudesta ei ole keskusteltu laajemmin TKK:lla, vaan asiassa koskee linjaus koulutuksen akateemisuudesta. Mikäli akateeminen taso voidaan todentaa, on vastuu hyväksilukemisesta kunkin pääaineen vastaavalla professorilla.

Lappalainen toteaa, että vuonna 2005 tapahtuva tutkintorakenneuudistus tulee muuttamaan käytäntöjä. Kun aikaisemmin on tarkasteltu yksittäisiä kursseja ja niiden liittämistä tutkintoon, tulee syksystä 2005 alkaen olemaan periaatteena, ettei yksittäisiä kursseja hyväksytä, vaan tutkintoon liitetään kokonainen moduulikokonaisuus esimerkiksi jostain toisesta opinahjosta. Yksittäisiä kursseja voisi kuitenkin edelleen liittää vapaavalintaisiin opintoihin. Moduulin akateemisuuden varmistus tapahtuu sen tuottavan professorin kautta, eikä sisältöön puututa sen tarkemmin TKK:lla. Moduulit tulevat olemaan laajuudeltaan 20 opintopistettä. Käytännössä tämä voi hankaloittaa pienempien opintokokonaisuuksien, kuten varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukemista, ellei näitä saada liitettyä laajempiin kokonaisuuksiin. Lappalaisen mielestä mikään ei estä pakollisen harjoittelun korvaamista johtajakoulutuksella.

#### *Hyväksiluettavuuden perusteet yliopistoissa*

Akateemisen tason varmistuksen lisäksi on Lappalaisen mielestä tärkeää, että koulutussisältöjä peilataan työelämän tarpeisiin. Tähän osaa ottaa parhaiten kantaa Työpsykologian ja johtamisen laboratorion opetushenkilökunta, mutta myös yksittäiset vastaavat professorit, jotka tuntevat oman alansa tarpeet. Johtamiskoulutus voitaisiin myös liittää piilo-opetussuunnitelman mukaisesti johonkin muuhun kurssiin, sama koskee esimerkiksi talouden perusteiden opetusta. Tällöin johtajakoulutukselle saataisiin myös alaan liittyvä viitekehys.

#### *Hyväksiluettavuuden edistäminen*

Puolustusvoimien tulisi laatia opintokokonaisuuksia, joille on määritelty ja kommunikoitu selkeät koulutussisällöt ja oppimistavoitteet. Yliopistoja varten tulisi laatia koulutuksen sisällönkuvaus ja luonnehdinta siitä, mitkä osaamisalueet karttavat, mitkä ominaisuudet, tiedot ja taidot koulutuksen läpikäynyt varusmies hallitsee.

Lappalaisen mielestä nykyinen malli, jossa puolustusvoimat tuputtaa tietoa koulutuksesta ei johda mihinkään. Tarvetta olisi avoimelle vuoropuhelulle, jossa osapuolina ei olisi yliopistojen ja puolustusvoimien johto, vaan riviprofessorit, joilla on syvälinen tietämys johtamiskoulutuksesta ja johtamisosaamistarpeista. Vuoropuheluun perustuva yliopistojen ja puolustusvoimien välinen yhteistyö koulutuksen suunnittelussa olisi myös oiva akateeminen tae koulutukselle. Vaikka koulutussuunnittelussa olisikin mukana yliopistojen professoreita, ei tämä välttämättä tarkoittaisi sitä, että koulutussisällöt muuttuisivat kovinkaan paljoa, vaan tämä olisi ennen kaikkea omiaan lisäämään yliopistojen luottamusta varusmiesajasta johtajakoulutusta kohtaan.

Hyväksiluettavuutta edistäisi myös opetusministeriön ja Rehtorien neuvoston suositus. Vaikka näillä ei ole suoranaista käskyvaltaa yliopistoihin päin, olettaa Lappalainen, että vastaavanlainen suositus otettaisiin vakavasti. Tämän lisäksi tulisi yleistä tietoutta varusmiesajasta johtajakoulutuksesta ja sen sisällöistä lisätä kautta yliopistoissa.

Yliopistot kärsivät yleisesti ottaen resurssipulasta, eikä Lappalainen uskoisi niillä olevan mitään sitä vastaan, että osa koulutuksesta tuotettaisiin toisaalla kunhan akateemisuuden kriteerit täyttyvät.

### *Mahdolliset esteet hyväksilukemiselle*

Lappalainen ei näe mitään periaatteellisia syitä sille, miksei varusmiesajasta johtajakoulutusta voitaisi hyväksilukea yliopistoissa. Hän korostaa akateemisuuden kriteerien täyttymistä tämän ehtona. Siinä vaiheessa kun työssä oppiminen voidaan ottaa osaksi yliopistokoulutusta poistuvat viimeisetkin esteet. Tähän liittyen Lappalainen pohtiikin voisiko johtajakoulutuksen ja johtajana toimimisen jo nykyisellään hyväksyä osana pakollista työharjoittelua. Hyväksilukemisen rima madaltuisi huomattavasti jos koulutuksen suunnittelussa olisi mukana yliopistojen omaa väkeä.

### **Kurssin johtaja, everstiluutnantti Vesa Nissinen (Reserviupseerikoulu)**

Nissinen toimi MpKK:n johtamistaidon opettajana 1990 -luvun puolivälissä, jolloin hän teki kadeteille tarvekartoituksen heidän peräänkuuluttamastaan johtamisosaamisesta. Tällöin nousi selvästi esille ihmisten johtamista ja johtajana kehittymistä koskevia tarpeita. Näistä tuloksista alkoi puolustusvoimien johtajakulttuurin muuttamiseen tähtäävä työ, joka myöhemmin poiki syväjohtamisen mallin. Nissinen on myös väitellyt aiheesta Helsingin yliopiston Kasvatustieteellisessä tiedekunnassa.

### *Johtajakoulutuksesta vastaaminen suomalaisessa koulutusjärjestelmässä*

Johtajaosaaminen on tärkeä kansallinen menestystekijä, mihin myös Valtioneuvosto on puuttunut. Henkilöjohtamisen tarvetta ilmenee kaikilla aloilla. Tämän takia olisi tärkeää, että kaikilla yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen koulutusaloilla perehdyttäisiin esimiestyöhön. Varusmiesajalla johtajakoulutuksella on merkittävä rooli suomalaisessa koulutusjärjestelmässä, sillä se luo puitteet kokemisperäiselle oppimiselle. Johtajana kasvamisessa kokemukset ovat merkittävässä asemassa ja varusmiesajaisia johtajakokemuksia voi hyvin hyödyntää myöhemmin, esimerkiksi reflektoiden yliopisto-opinnoissa.

Johtajakoulutuksen tasa-arvonäkökulmat on Nissisen mielestä tärkeä ottaa huomioon. Kysymyksenä on miten nuoret naiset saadaan johtajuutta koskevan tiedon piiriin ja miten heille pystytään tarjoamaan johtajakoulutusta. Johtajakoulutuksen ja siihen liittyvien johtajakokemusten rinnalla myös alaiskokemukset ovat arvokkaita. Lähes kaikilla on omakohtaisia alaiskokemuksia jonka näiden hyödyntäminen on tärkeää.

### *Syväjohtamisen vastaanottaminen puolustusvoimissa*

Syväjohtamisen mallia on käytetty seitsemän vuotta varusmiesten johtamiskoulutuksessa. Kyseessä ei kuitenkaan ole pelkkä johtajakoulutusjärjestelmä, vaan ennen kaikkea laajempi ihmis- ja oppimiskäsityksiin liittyvä kulttuurimuutos puolustusvoimissa. Tämän takia aikaperspektiivinä ei voi olla muutama vuosi, vaan ennemmin kokonainen sukupolvi. Yli 80 % upseereista sanoo suhtautuvansa syväjohtamisen malliin myönteisesti ja näkee sen mahdollisuutena ja voimavarana. Opistoupseerien osalta vastaava luku on 60 %. Upseerien asenteisiin vaikuttaa pidempi koulutus sekä heidän saamansa täydennyskoulutus. Kouluttajat ovat syväjohtamisen parhaita puolestapuhujia ja he ovatkin pääasiassa saaneet myönteistä palautetta.

### *Suunnitelmat varusmiesajaisen johtajakoulutuksen kehittämiseksi ja vastuu kehittämisestä*

Pääasiallinen vastuu varusmiesajaisen johtajakoulutuksen kehittämisestä on Pääesikunnan koulutusosastolla. Valitettavasti kehittämistä varten on aivan liian vähän resursseja ja käytännön vastuu on yhdellä henkilöllä, joka on muutenkin kovasti työllistetty. Johtajakoulutuksen kehittäminen edellyttäisi ennen kaikkea lisää henkilöresursseja. Kehittämisen tukena on ollut erillinen työryhmä, mutta tämä ei ole kokoonnut vähään aikaan. Työryhmä koostuu henkilöistä, joilla on johtajakouluttamisen kenttäkokemusta. Normaalkokoonpanoon ei ole kuulunut ulkopuolisia edustajia, vaan heitä on kuultu asiantuntijoina. Yliopistojen edustajien mukaan ottamisen näkökulmasta on ongelmallista määrittää kuka olisi sopiva edustaja. Sisältötasolla pääasiallisen kehittämisvastuun tulisi olla MpKK:n Johtamisen laitoksella.



Koulutusmateriaalia ja ohjeistuksia on kehitetty vuosien varrella. Syyskuun 2005 lopulla järjestetään seminaari, jossa on tarkoitus kartoittaa varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittämistarpeet ja päättää jatkotoimenpiteistä. Tarkastelun kohteena tulee myös olemaan koulutuksen rakenne ja dokumentointi. Kehittämistoimenpiteiden toimeenpanossa on tiettyä inertiaa, sillä nämä on sidottu varusmiespalveluksen sykliin. Syksyllä 2005 määritetyt muutokset voivatkin astua voimaan aikaisintaan kesällä 2006.

#### *Miten varusmiesajasta johtajakoulutusta tulisi kehittää*

Koulutussisällöt tulisi saada nykyistä käytännöllisemmiksi ja paremmin kokemuksia korostaviksi. Tieto ei ole tärkeintä, vaan kokemusten prosessointi. Tämän takia tulee erityisesti huomioida opetusmenetelmät, joissa ryhmätyöskentelyä tulee korostaa ja esimerkiksi videoharjoitusten määrää lisätä. Johtajakansiota tullaan tarkastelemaan kriittisesti, eräänä ajatuksena on ollut eräänlaisen johtajan käsikirjan tekeminen, tämä sisältäisi myös valmiiksi palauteomakkeet.

Koulutusmateriaalit tulisi saada nykyistä paremmin kaikkien saataville ja verkossa oleva tieto olisi tervetullutta, mutta tämä edellyttää myös resursseja.

Johtajakoulutuksessa on hyödynnetty veteraaneja, nuorten reservin upseerien, kuten rauhanturvaajien käytöstä on niin ikään ollut puhetta. Siviilipuolen kouluttajien käyttöön ei valitettavasti ole resursseja.

Kouluttajat ovat toivoneet parempaa ohjeistusta koulutusta varten, mutta koska kouluttajan oma tyyli ja opetettavien asioiden sisäistäminen on tärkeää, ei Nissinen pidä liian tarkan ohjeistuksen tekemistä perusteltuna.

Syksyllä 2005 tullaan myös miettimään miten miehistön saisi paremmin johtajakoulutuksen piiriin. Tälle on nähty ilmeistä tarvetta, sillä on tärkeää, että kaikki saadaan mukaan toiminnan kehittämiseen. Eräs mahdollisuus voisi olla oman koulutuspaketin laatiminen miehistölle. Mahdollisen koulutuksen toteuttamista ei ole vielä mietitty. Vastuu on tällä hetkellä yksikön päälliköillä, mutta koska tarkempia määreitä ei ole annettu, ei asialle liene tehty paljoakaan.

#### *Toimenpiteet hyväksiluettavuuden edistämiseksi*

Johtajakoulutusta on käsitelty vuosina 2003 ja 2004 järjestetyissä valtakunnallisissa seminaareissa, joissa kohderyhmänä on ollut yliopistojen johto. Vuosina 2001 ja 2002 on kerätty palautetta oppilaitoksilta. Näihin aikoihin on myös käsketty sotilasläänit aktivoitumaan asiassa alueellisesti ja olemaan yhteydessä oman alueen oppilaitoksiin. Esittelymateriaalina on ollut esite ja erilaisia koosteita. Nissinen toteaa, että materiaali saisi olla nykyistä laadukkaampaa.

Avoin vuorovaikutus puolustusvoimien ja oppilaitosten välillä on tärkeää. Hyväksilukemisen ongelmat kulminoituvat tiedon puutteeseen. Jotta tähän saataisiin helpotusta, pitäisi oppilaitosten edustajien kanssa päästä keskustelemaan asiasta ja näin avata nykyisen koulutuksen sisältöjä.

Yliopistot ovat peräänkuuluttaneet koulutuksen akateemisuutta. Nissinen pohtii mitä tämä oikeastaan pitää sisällään ja toteaa, että hänen mielestään akateemisuuteen liittyy pitkälti kriittisyys ja yksilön yhteiskuntakelpoisuus, jotka ovat syväjohtamisen perimmäisiä tavoitteita.

Nissinen peräänkuuluttaa laajempaa yhteistyötä puolustusvoimien ja oppilaitosten välille. Varusmiesaikainen johtajakoulutus on osa suomalaista koulutusjärjestelmää ja se tarjoaa sellaisia koulutusmenetelmiä, mihin oppilaitokset eivät itse pysty. Ideoita olisi järkevä vaihtaa puolin ja toisin, mikä edellyttää asenteellisten aitojen kaatamista, sillä yhteistoiminnan pitäisi toimia muutenkin kuin pelkän hyväksilukemisen osalta. Eräs uusi lähestymistapa voisi olla opiskelijavaihto, jolloin myös naiset saataisiin kokemusperäisen johtajakoulutuksen piiriin.

Nissinen suhtautuu lämpimästi yliopistossa järjestettävään kurssiin, jossa hyödynnetään varusmiesajaisia johtamiskokemuksia. Näin voitaisiin myös yhdistää teoria käytäntöön, siten että yliopisto tarjoaa teoreettisen viitekehyksen ja puolustusvoimat koulutukseen liittyvän käytännön johtajakokemuksen.

Hyväksilukemisen käytännöistä tiedottaminen on yksikön päälliköiden vastuulla, tätäkin varten on harmillisen vähän resursseja.

## **Puolustusvoimien henkilöstöpäällikkö, kenraaliluutnantti Esa Tarvainen**

### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen sisältöjen suhteutuminen siviilijohtamisen tarpeisiin*

Varusmieskoulutuksessa käytettävä syväjohtamisen malli on rakennettu sodan ajan johtajuutta silmällä pitäen. Sodan ajan johtamisen ja siviilijohtamisen välillä on kuitenkin ilmeisiä yhtymäkohtia, sillä molemmissa korostuu ihmisten kanssa toimimisen tärkeys ja toiminta paineen alla. Sodan ajan johtamisen periaatteet eivät siis juurikaan poikkea siviilijohtamisen tarpeista.

Tarvaisen mielestä syväjohtamisen malli sopii erinomaisesti myös siviilijohtamisen tarpeisiin, sillä se sisältää kaikki johtamisen kannalta tärkeät komponentit. Näistä hän nostaa erityisesti esiin ihmisten kohtaamisen ja luottamuksen rakentamisen työyhteisöön. Onnistunut vuorovaikutus on toimivan johtamisen perusedellytys kaikissa organisaatioissa. Tästä näkökulmasta Vesa Nissinen on onnistunut nerokkaasti yhdistämään sodan ajan ja rauhan ajan johtamisen tarpeet samaan malliin.

Varusmiehille annettava johtajakoulutus on varsin yleispätevää ja sen on tarkoitus vastata monien erilaisten johtamistilanteiden tarpeisiin. Koulutus tulee nuorille erinomaiseen aikaan, sillä reilun kahdenkymmenen vuoden iässä omaksumiskyky on huipussaan. Se, että tässä elämänvaiheessa voidaan tarjota 10 kuukauden ajan teoreettista johtajakoulutusta sekä tälle käytännön harjoittelupuitteet, on harvinaista ja mahdollista vain puolustusvoimien piirissä. Tästä näkökulmasta varusmiesaikainen johtajakoulutus palvelee yhteiskuntaa suuresti toteutuessaan aiotulla tavalla. Tarvainen toteaa kuitenkin, että koulutuksessa on vielä runsaasti kehittämisen ja parantelun varaa.

Koska varusmiespalvelus koskee koko ikäluokan miehiä, on puolustusvoimilla ainutlaatuinen mahdollisuus antaa hyvän johtamisen perusteet suurelle joukolle. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta varusmies aika ei saa mennä hukkaan, ja johtamisosaamisen parantaminen on yksi hyvä lisä jonka puolustusvoimat voi tarjota suomalaiselle yhteiskunnalle. Puolustusvoimat on onnistunut koulutustehtävässään, kun varusmiehet reserviin siirtyessään tuntevat oppineensa jotain palveluksen aikana.

### *Johtajakoulutuksesta vastaaminen suomalaisessa koulutusjärjestelmässä*

Tarvainen pohtii, voiko vastuu johtajakoulutuksesta olla yhdellä yksittäisellä instanssilla ja päättyä siihen, että vastuun täytyy olla niillä tahoilla, jotka muutenkin vastaavat koulutuksen antamisesta, eli yliopistoilla, ammattikorkeakouluilla ja ammattikouluilla. Lisäksi työelämässä oppimisella on oma roolinsa.

RUK:ssa johtajakoulutusta ei tarkastella yksittäisenä tekijänä, vaan osana koulutuskokonaisuutta. Saman ajatusmalli pitäisi vallita myös siviilipuolella eli johtamisosaaminen tulisi nähdä osana työelämässä tarvittavaa osaamista ja sen tarpeeseen tulisi vastata läpi koulutusjärjestelmän. Tarvainen ihmettelee, miksei esimiestoimintaa sisällytetä kaikkeen koulutukseen, koska suuri osa etenkin yliopistotutkinnon suorittaneista päättyy varsin pian valmistumisensa jälkeen esimiestehtäviin.

Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen Tarvainen näkee osana yleistä koulutuskokonaisuutta. Hän painottaa johtajakansion merkitystä ja uskoo, että sillä tulee tulevaisuudessa olemaan selkeä merkitys työpaikkoja haettaessa. Kansiota tulisi myös täydentää siviilipuolella kertyneellä osaamisella.

Tarvainen vertaa johtamisosaamisen kehittämistä kunnon parantamiseen. Sitä ei voi saada minkään ihmelääkkeen avulla, vaan se vaatii pitkäaikaista harjoitusta ja jos harjoittelun lopettaa, huononee suoritustaso. Syväjohtamisen malli tukee erinomaisesti elinikäistä kehittymistä, sillä sen perimmäisenä ideana on oppimaan oppiminen. Kehittymisen edellytyksenä on kuitenkin myös, että koulutusjärjestelmä ja myöhemmin työelämän organisaatiot tukevat johtajana kehittymistä ja kannustavat tähän.

Varusmiesten nykyinen johtajakoulutus on varsin uusi asia. Sen käyttöönoton mahdollisti vuonna 1998 tapahtunut palvelusaikauudistus. Seitsemässä vuodessa on saatu runsaasti kokemuksia ja nähty, missä on kehittämisen varaa. Tarvaisen mielestä varusmiesaikainen johtajakoulutus pitäisi saada entistä paremmin istutettua osaksi suomalaista koulutusjärjestelmää. Koska yhteiskunta hyötyy koulutuksesta, tulisi sen myös olla hyväksiluettavissa siviilitutkintoihin. Koulutuksen dokumentointia on kuitenkin kehitettävä nykyisestä, jotta voidaan taata aukoton laatu. Tarvainen sanookin, että laadussa on RUK:ta lukuun ottamatta parantamisen varaa. Vaikka henkilökuntaa onkin koulutettu paljon syväjohtamisessa, tulee koulutuksen jatkua. Tarvainen on iloinen siitä, että vielä muutamia



vuosia sitten vallinnut muutosvastarinta on tahtunut ja yli 90 % henkilökunnasta pitää syväjohtamisen mallia nyt hyvänä. Toinen hänen mieltään lämmittävä asia on se, että hyvin moni oppilaitos myöntää opintoviikkoja johtajakoulutuksesta. Hyväksilukemisen edistämiseksi ei ole haluttu aloittaa laajamittaista kampanjaa ennen kuin laatuerot on saatu kunnolla tasoitettua.

#### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittäminen*

Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen ensisijaisena tavoitteena tulee olla puolustusvoimien sodan ajan johtamistarpeiden täyttäminen siten, että se palvelee johtajien ensimmäistä sodan ajan tehtävää. Koulutuksen tulee olla jatkumo niin teknisen osaamisen kuin johtamisosaamisenkin näkökulmasta.

Ei ole oikeastaan perusteltua tarkastella sotilasjohtamista ja siviilijohtamista kahtena erillisenä kokonaisuutena, vaan tulisi puhua yleisesti johtajuudesta. Henkilö, joka on hyvä johtaja siviilissä, on takuulla myös hyvä sotilasjohtaja ja päinvastoin. Sotilasjohtaminen ei enää aikoihin ole ollut sitä huutokäskytystä, joka monella valitettavasti on mielikuvana.

Kun tarkastellaan mahdollista siviilijohtamisen tarpeiden huomioimista varusmiesaikaisessa johtajakoulutuksessa, tulee ensisijaisena tavoitteena kuitenkin pitää sodan ajan johtajien kouluttamista. Siviili- ja sodan ajan johtaminen tukevat yleisesti ottaen toisiaan ja jos voidaan näyttää, että siviilipuolen johtamisessa on jotain sellaisia vivahteita, että ne olisi syytä huomioida, tulee nämä sisällyttää myös varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen.

Jotta varusmiesten mielenkiinto johtajana kehittymiseen säilyisi etenkin pitkän johtajakauden aikana, olisi perusteltua huomioida tiettyjä siviilijohtamisen osa-alueita. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi pyytämällä siviilijohtajia luennoimaan johtamisesta tai vaikkapa järjestämällä yrityskäyntejä, joiden yhteydessä joku kertoisi yrityksessä vallitsevasta johtajuudesta.

Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittämisestä vastaa tällä hetkellä Pääesikunnan Koulutusosasto. Tarvainen sanoo itse olevansa henkilöstöpäällikkönä viime kädessä vastuussa asiasta. Johtamisen teorian tarkastelusta ja syvällisemmästä kehittämisestä vastaa Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitos. Paikallisesti varusmiesten johtajakoulutus on joukko-osastojen komentajien vastuulla, mutta operatiivinen vastuu on pitkälti joukkoyksiköiden komentajilla, joilla Tarvaisen mukaan myös pitäisi olla aikaa tätä varten.

Johtamiskoulutuksen vaikuttavuutta mitataan varusmiesajan loppupuolelle sijoittuvissa sota- ja ampumaharjoituksissa. Tarvainen mielestä johtajakansioiden seuraaminen antaa hyvän kuvan johtamiskoulutuksen toteutumisesta ja hän onkin itse aina mahdollisuuden tullen pyytänyt varusmiehiä näyttämään omat kansionsa, ja kertoo varusmiesten esitelleen näitä innokkaina. Varusmiehiä ei ole vaikea motivoida, ja jos motivoimisongelmia on, koskevat ne lähinnä kantahenkilökuntaa.

#### *Toimenpiteet hyväksiluettavuuden edistämiseksi*

Puolustusvoimien tulee pystyä todistamaan, että varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen sisältö vastaa yliopistojen edellyttämää akateemista tasoa. Koulutusta on tämän takia tarpeen tullen kehitettävä entistä haastavammaksi ja dokumentaatiota parannettava siten, että koulutuksen sisältö ja taso aukeavat helposti. Ei voida vaatia, että yliopistojen henkilökunnan tulisi paneutua kovinkaan syvällisesti koulutukseen ja sen sisältöihin. Puolustusvoimien on myös pystyttävä reagoimaan koulutuskentältä tuleviin signaaleihin. Jos yliopistot ovat jotain mieltä, on tämä huomioitava koulutuksessa. Tarvainen myöntää, että kehittämisen varaa on, mutta toteaa, että puolustusvoimilla on tarjolla huipputuote, jota tulee kehittää edelleen. Hänen mielestään puolustusvoimat ei täytä yhteiskunnallista tehtäväänsä, jos se laiminlyö varusmiesten johtajakoulutuksen kehittämisen.

#### *Puolustusvoimien ja yliopistojen välinen yhteistyö*

Tarvainen peräänkuuluttaa puolustusvoimien ja yliopistojen välille jatkuvaa yhteydenpitoa koskien johtajakoulutuksen oppisisältöjä, tämä koskee etenkin Maanpuolustuskorkeakoulun ja yliopistojen välistä yhteistyötä. Lisäksi joukko-osastojen ja joukkoyksiköiden tulee olla aktiivisia omalla alueellaan. Yliopistojen dekaaneille ja tiedekuntasihteereille tulee tehdä tutuksi varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen sisällöt ja järjestelyt esimerkiksi järjestämällä tutustumiskäyntejä sekä

tutustuttamalla AUK:n ja RUK:n opetukseen ja palveluksen loppuvaiheen isompiin harjoituksiin, jolloin tapahtuneen johtajana kehittymisen voi havaita.

Suomalaisen yhteiskunnan, puolustusvoimien ja yliopistojen yhteisessä intressissä on suomalaisen johtajaosaamisen parantaminen. Tästä näkökulmasta yliopistojen edustajat voisi osallistua varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen suunnitteluun, koska koulutus kuitenkin palvelee yhteiskuntaa suuresti etenkin rauhan aikana. Tarvainen luonnehtii varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yliopistoissa saamaa vastaanottoa yllättävänsä myönteiseksi ja toteaa, että saatu palaute on ehdottomasti huomioitava koulutusta kehitettäessä.

### **Turun ja Porin sotilasläänin komentaja, lippueamiraali Bo Österlund**

Österlund on vuodesta 2002 alkaen ollut tekemisissä kutsunta-asoiden kanssa. Kutsuntojen yhteydessä hän on esitellyt varusmiesajasta sotilaskoulutusta, samalla ovat nousseet esille johtajakoulutukseen liittyvät kysymykset, kuten opintojen hyväksilukeminen yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa.

Österlund on myös pyrkinyt aktiivisesti edistämään varusmiesajaisen johtajakoulutuksen hyväksiluettavuutta Turun ja Porin sotilasläänin alueella. Hän on esitellyt johtajakoulutuksen sisältöjä kaikissa alueen yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa.

#### *Hyväksilukemisen tilanne Turun ja Porin sotilasläänin alueella*

Österlundin käsityksen mukaan opintoviikkoja myönnetään Turun ja Porin sotilasläänin alueella ja Tampereella tällä hetkellä seuraavasti:

- Åbo Akademi
  - o Tiedekuntakohtaisella erillispäätöksellä
  - o Yritystalouden tiedekunta on 2003 päättänyt, että varusmiesajaisesta johtajakoulutuksesta myönnetään 5 ov
- Turun kauppakorkeakoulu
  - o Korkeintaan 6 ov harjoitteluna
- Turun yliopisto
  - o Asia vireillä yleisellä tasolla
  - o Lääketieteellisessä tiedekunnassa 4 ov hyväksi kriisilääkinnän opetuspakettiin liittyen. Johtajakansion idea otettu käyttöön omassa koulutuksessa
- Yrkeshögskolan Sydväst
  - o 5 ov kaikilla linjoilla
- Turun ammattikorkeakoulu
  - o Vuodesta 2004 alkaen 2-4 ov kaikilla linjoilla vapaavalintaisiin tai korvaaviin opintoihin
- Satakunnan ammattikorkeakoulu
  - o Korkeintaan 5 ov korvaavana koulutuksena
- Tampereen yliopisto
  - o Ei annettu yleisiä suosituksia. Hyväksiluetut opinnot eivät voi suoraan korvata jotain muuta, mutta ne voi sisällyttää vapaavalintaisiin opintoihin. Hyväksilukemisen eteen edellytetään raportointia esimerkiksi esseen tai opintopäiväkirjan muodossa
- Tampereen teknillinen korkeakoulu
  - o Asia vireillä keväällä 2005

Yleisesti ottaen varusmiesajainen johtajakoulutus suositellaan hyväksyttäväksi korvaavina tai valinnaisina opintoina tai työharjoitteluna. Hyväksyminen tapahtuu vapaamuotoisen hakemuksen avulla ja hakeminen tapahtuu aina opiskelijan omasta aloitteesta. Kaikissa oppilaitoksissa on edellytetty, että varusmiesajaisia johtajuuskokemuksista tai -opeista on raportoitu tavalla tai toisella. Tapana on ollut, että hakemukseen oheistetaan palvelustodistus, johtajakoulutuksen opintokirja ja johtajakansio.



Mahdollisesta hyväksilukemisesta ei päättä rehtori, vaan yksittäiset tiedekunnat tai laitokset. Koska moni suorittaa varusmiespalveluksen ennen opintojensa aloittamista, on hyväksiluettavat opinnot suoritettu ennen tutkinnon suorittamisoikeuden saamista. Yliopistoissa vastaaviin opintoihin on suhtauduttu siten, että niiden mahdollisen hyväksilukemisen pitäisi olla ennalta sovittua, eli asiasta olisi olemassa jonkinlainen linjaus.

Österlundin mielestä hyväksilukemisen kriteereissä ei ole ollut havaittavissa merkittäviä eroja ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen välillä. Hyväksilukemiseen on yleisesti ottaen suhtauduttu myönteisesti, mutta asia on pystyttävä perustelemaan hyvin oppilaitoksille. Kielteistä vastaanottoa hän ei ole kohdannut missään vaiheessa. Österlund olettaa, että suurin osa epäröinnistä johtuu siitä, että varusmiesajasta johtajakoulutusta ja sen sisältöjä ei tunneta riittävän hyvin.

#### *Esittelymateriaali*

Varusmiesajaisen johtajakoulutuksen esittelyssä Österlund on käyttänyt itse laatimaansa tietopakettia. Mukanaan hänellä on myös ollut aiheeseen liittyviä kirjoja, johtajakansio ja varusmiesjohtajan opintokirja. Varsinaisten esittelyjen lisäksi hän on järjestänyt joukko-osastokäyntejä, joiden yhteydessä johtajakoulutusta on esitelty. Österlund ei osaa luonnehtia, minkälaista virallista tietoa oppilaitokset toivovat johtajakoulutuksesta ja sen sisällöistä, sillä hänen esittämänsä kokonaisuudet ja esimerkit ovat riittäneet hänen tapaamiensa henkilöiden vakuuttamiseksi.

#### *Siviiliosaamisen tarpeiden huomioiminen varusmiesajaisen johtajakoulutuksen kehittämisessä*

Österlund painottaa, että varusmiesajaisen johtajakoulutuksen ensisijaisena tavoitteena on puolustusvoimien tarpeiden täyttäminen, eikä esimerkiksi hyväksiluettavuus yliopistoissa. Hänen mielestään puolustusvoimat tarjoaa koulutuskokonaisuuden, jota oppilaitokset niin halutessaan voivat hyödyntää. Koulutuskokonaisuuden tärkeimpänä tekijänä hän pitää sitä, että puolustusvoimat valitsevat johtajakoulutukseen henkilöitä, joilla on hyvät edellytykset toimia johtajina. Se, että tämä potentiaali koetaan muiden mielestä arvokkaaksi on hänen mielestään hyvä asia. Hänen mielestään joitakin yleisiä osaamistarpeita voitaisiin huomioida, mutta tämän suhteen on edettävä hyvin varovaisesti ja pidettävä jatkuvasti mielessä koulutuksen ensisijainen tarkoitus.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta Österlund toteaa, että johtajakoulutus kattaa osan yhteiskunnan tarpeista, mutta arvokkainta on se, että varusmiesjohtajat pääsevät harjoittelemaan ihmisten johtamista haastavassa ympäristössä ja olosuhteissa samanikäisten ihmisten keskuudessa. Johtajakoulutuksen hyväksilukeminen hyödyttää hänen mielestään etenkin oppilaitoksia niiden rekrytoinnin näkökulmasta, hyväksilukemismahdollisuuksien esilletuominen saattaa lisätä kiinnostusta hakea kyseiseen oppilaitokseen.

#### **Reserviupseeriliiton koulutustoimikunnan puheenjohtaja, professori Kari Heiskanen**

Heiskanen toimii Teknillisen korkeakoulun Materiaalitekniikan osaston johtajana ja mekaanisen prosessi- ja partikkelitekniikan professorina. Hän sanoo tuntevansa syväjohtamisen mallin hyvin. Reserviupseeriliitto (RUL) on ottanut johtajakoulutuksen omaksi painopistealueekseen. Vastaavasti Maanpuolustuskoulutus ry:n kanssa on sovittu, että RUL vastaa reservin johtajakoulutuksesta.

#### *Johtajakoulutuksesta vastaaminen suomalaisessa koulutusjärjestelmässä*

Vähintään tekniikan ja kaupan alan yliopistojen tulisi tutkia johtamista ja tarjota tähän tutkimukseen perustuvaa opetusta, koska suuri osa niiden opiskelijoista päätyy viimeistään valmistumisen jälkeen esimiesasemaan. Opiskeluaikainen koulutus on tärkeää siitakin näkökulmasta, että heti työelämään siirtymisen jälkeiseen esimiesvalmennukseen ei käytännössä ole mahdollisuuksia. Heiskanen painottaa tutkimuksen roolia, jotta asiantunteva opetus voitaisiin taata. Vaikka henkilö ei päätyisikään esimiesasemaan, on johtajakoulutus kuitenkin tärkeää, koska jos osaa olla hyvä esimies, osaa myös olla hyvä alainen, joka tukee esimiestään ja tietää mitä tältä voi vaatia.

Heiskanen toivoo, että myös puolustusvoimissa olisi joku, joka olisi vastuussa johtajakoulutuksesta ja sen kehittämisestä.

#### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta*

Varusmiehet ovat juuri siinä iässä, jossa moni loppuelämän kestävä toimintamalli asettuu. Nykyinen varusmiesaikainen johtajakoulutus luo hyvän pohjan, jolle voi myöhemmin rakentaa lisää. Erityisen hyvänä komponenttina Heiskanen mainitsee palautteen antamisen ja saamisen taidon ja toteaa puolustusvoimissa saatavan palautteen olevan nykyisin laadultaan kaikin tavoin rakentavaa. Hän toivookin, että varusmiehet ymmärtäisivät ottaa näitä taitoja mukaan siviiliin. Varusmiesjohtajat oppivat myös olemaan hyviä alaisia.

Kahdenkymmenen vuoden ikäisille nuorille ei tarvitse opettaa kovinkaan monimutkaisia asioita, vaan tämä on ennemmin täydennyskoulutuksen asia.

#### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittämistarpeet*

RUL:ssa ei ole pohdittu kovinkaan paljon miten varusmiesaikaista johtamiskoulutusta tulisi kehittää. Näin ollen asiasta ei myöskään ole virallista kantaa. Heiskanen sanoo, että tämä on ollut herkkä alue, eikä reiviiristiriitojen pelossa ole haluttu mennä mestaroimaan puolustusvoimien tontille.

Etenkin RUK:n johtamistaidon kouluttajat ovat hyvin asiantuntevia. AUK -tasolla tilanne vaihtelee useiden koulutuspaikkakuntien takia. RUK:n koulutus onkin hyvällä tolalla, mutta Heiskanen pelkää, ettei AUK:ssa pystytä vastaamaan riittävän hyvin kysymykseen ”miksi” asioita tehdään juuri niin kuin ne tehdään. Tämä koskee myös johtamiskoulutusta. AUK:ssa harjoitellaan paljon asioita ulkoa, mutta normisuoritukseen pyrkiminen ei kehitä ihmistä johtajana. Heiskanen peräänkuuluttaakin enemmän ongelmalähtöistä oppimista, mutta toteaa, että tämä vaatii myös kouluttajilta huomattavasti enemmän.

Johtajakoulutus on pääosin oikealla tiellä, mutta siinä saisi olla enemmän erehtymiseen perustuvaa oppimista. Varusmiehet astuvat usein liian valmiiksi katettuun pöytään eivätkä sen takia saa käsitystä kokonaisuuden toimimisesta eivätkä myöskään voi vaikuttaa kaikkiin asioihin, jotka olisivat tärkeitä johtamisen näkökulmasta. Sama koskee myös kertausharjoituksia, toiminnan puitteet on pitkälti lyöty ennalta lukkoon.

Heiskasen mielestä RUK:n suorittaneisiin tulisi panostaa AUK:n käyneitä enemmän. Hän pohtii, miksi tehdään iso työ parhaiden johtajakykyjen seulomiseksi RUK:un, mutta sitten näitä kuitenkin kohdellaan samalla tavalla kuin AUK:n käyneitä. RUK:ssa voitaisiin nostaa abstraktiotasoa ryhmän johtamisesta, koska tämän johtamisen haasteet ovat vähäisemmät kuin joukkuetta johdettaessa. Joukkueen johtajien tulisi ymmärtää enemmän kokonaisuuden toiminnasta ja tietää, miten vastapuoli toimii. Heillä tulisi myös olla paremmat valmiudet toiminnan suunnitteluun, ja heidän on ehdottomasti pystyttävä ottamaan alaiset mukaan suunnittelemaan toimintaa. Ryhmänjohtajatasolla alaisten ottaminen mukaan suunnitteluun ei ole läheskään yhtä tarpeellista.

Ryhmän ja joukkueen välillä on eroa myös siitä näkökulmasta, että joukkuetta johdettaessa johtamiseen tulee mukaan yksi väliporras, jonka ylitse motivoiminen on johtajalle huomattavan paljon haastavampaa kuin suora johtaminen.

Sotilasjohtamisen näkökulmasta Heiskanen peräänkuuluttaa enemmän perehdytystä eri organisaatioiden väliseen yhteistoimintaan. Tässä on huomattavia puutteita, jotka ilmenevät myös kertausharjoituksissa.

#### *Reserviupseeriliiton kanta opintojen hyväksilukemiseen*

RUL suhtautuu periaatteessa myönteisesti varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukemiseen, mutta ei ole ryhtynyt aktiivisiin toimenpiteisiin asian edistämiseksi, sillä asia ei kuulu omalle tontille.

Suora hyväksiluettavuus yliopistoissa edellyttäisi, että koulutus olisi nykyistä syvällisempää. RUK:n osalta hyväksiluettavuudessa ei pitäisi olla ongelmia, mutta AUK:n koulutuksen hyväksiluettavuuteen Heiskanen suhtautuu varautuneemmin.



### *Reserviupseeriliiton tarjoama johtajakoulutus*

RUL on parhaillaan laatimassa uutta johtamisen peruskurssia, joka on suunnattu nuorille reservin upseereille. Sisällöltään se on pitkälti sama kuin varusmiesten johtajakoulutus, ja se on suunnattu pääasiassa henkilöille, jotka eivät ole varusmiesaikanaan osallistuneet syväjohtamisen koulutukseen. Painopiste on henkilöjohtamisessa ja tavoitteena on saada osallistujat tekemään itselleen oma johtajakansio ja ylläpitämään tätä, sillä johtajakansiota on pidetty erinomaisen hyvänä asiana. Tavoitteena on, että peruskurssille osallistuisi vuosittain satoja henkilöitä. Peruskurssin lisäksi työn alla on ns. ”nollakurssi”, joka on suunnattu henkilöille, joilla ei ole johtamiskokemusta sekä kurssi, jolla painotetaan ryhmädynamiikkaa ja sosiaalisia suhteita. Suunnittelua on tehty yhteistyössä Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen sekä RUK:n kanssa.

### *Reserviupseeriliiton rooli varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittämisessä*

Heiskanen esittää henkilökohtaisena mielipiteenään, että RUL:n pitäisi olla nykyistä aktiivisempi kehittämiskysymyksessä. Varusmiespalveluksen päättyessä pitäisi sen aikana saavutettu tietotaito pystyä verifioimaan. Tapoja tämän saavuttamiseksi on monia, ja sinänsä onkin sama, miten osaamiseen päästään, kunhan minimitaso on määritetty ja täytty kaikkein osalta.

Esimerkiksi diplomi-insinöörille on hyvin tärkeää osata johtaa käytännössä, pelkkä teoreettinen osaaminen ei riitä. Yliopistoissa ei voida antaa kaikkea osaamista, vaan ennemmin täydentää aiempien kokemusten perusteella. RUL:n rooli voisi olla siviilimaailman johtamisosaamistarpeiden formuloiminen. Toisaalta RUL:n johdossa on vain harvoja, jotka ovat tekemisissä koulutuksen kanssa.

### *Siviilijohtamisen tarpeiden huomioiminen varusmiesaikaisessa johtamiskoulutuksessa*

Heiskanen mielestä varusmiesten johtajakoulutuksessa tulisi ehdottomasti huomioida siviilijohtamisen osaamistarpeita. Puolustusvoimat tekisi suuren palveluksen suomalaiselle yhteiskunnalle jos se analysoisi siviilijohtamisen tarpeet ja ympäisi näitä varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen. Tällöin koulutuksen hyväksilukeminen siviilipuolella olisi myös paremmin perusteltavissa. Puolustusvoimat tarjoaa myös oivat puitteet johtamisen käytännön harjoittelulle, jolloin koulutus ei jää pelkästään teoreettiselle tasolle, kuten esimerkiksi yliopistojen tarjoamassa koulutuksessa helposti käy. Heiskanen huomauttaa, ettei sotilasjohtamisen ja siviilijohtamisen välillä perimmiltään ole kovinkaan suuria eroja, ainoastaan olosuhteet ja organisaatiotyyppi eroavat.

### *Siviilipuolen yhteistyötahot johtajakoulutusta kehitettäessä*

Heiskanen mielestä parhaat yhteistyötahot löytyvät yliopistojen johtamisen professorien keskuudesta. Toisaalta on hyvä muistaa, ettei johtamisen tutkiminen ole sama asia kuin hyvä johtaminen. Heiskanen painottaa, että mikäli varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukemista halutaan edistää, tulee akateemiset toimijat ottaa mukaan koulutuksen kehittämiseen. Yliopistojen edustajien hyvänä puolena on myös se, että he ovat täysin puolueettomia. Esimerkiksi työmarkkinajärjestöjen edustajien osalta tilanne on vaikeampi, sillä näillä saattaa olla oma agenda ajettavanaan. Toisena vartenotettavana yhteistyötahona Heiskanen mainitsee johtamisen kouluttajayritysten henkilöstön, mutta näiden joukosta voi olla vaikea löytää oikeaa kontaktipintaa.

### **Puheenjohtaja Teemu Koivisto (Varusmiesliitto)**

Koivisto on suorittanut varusmiespalveluksen saapumiserässä 2/2003. Syväjohtamiseen hän on tutustunut varusmiespalveluksen aikana Merisotakoulussa ja tämän jälkeen kokelaana toimiessaan. Hän opiskelee Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulussa ja on siellä saanut hyväksiluettua 3 ov varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta.

### *Ajatuksia varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta*

Koiviston mielestä varusmiesaikainen johtajakoulutus oli erittäin hyvää. Pitkä koulutus iskosti asioita ja sekä henki että motivaatio olivat kohdallaan. Kokelaiden ja aliupseereiden asennoitumisen välillä

näkyi kuitenkin tiettyä henkistä eroa. Käytännön harjoittelun näkökulmasta Koivisto kokee kuitenkin, että ryhmänjohtajat saivat kokelaita paremmat perusteet luoda ja ylläpitää ryhmähenkeä.

Palautekyselyiden lukumäärää pidettiin suurena, mutta toisaalta niiden avulla saatiin aikaiseksi hyvää palautetta. Koivisto toivoo kokelaiden voimakkaampaa tukemista esimerkiksi kritiikin muodossa. Hän jäi myös kaipaamaan enemmän keskusteluja johtamisen asiantuntijoiden kanssa, jolloin koulutuksesta olisi saanut entistä enemmän irti. Toisinaan palaute olisi myös voinut olla rakentavampaa. Kaiken kaikkiaan hän peräänkuuluttaa enemmän syvällisyyttä koulutukseen.

Johtajakoulutuksen vaikuttavuus työelämässä nostettiin esille muutamaa otteeseen, mutta koulutuksen hyväksiluettavuus vaikutti kiinnostavan enemmän. Hyväksiluettavuuden siivellä kannustettiin täyttämään johtajavihkoa hyvin, jotta saisi mahdollisimman paljon opintoviikkoja. Hyväksilukemisen käytännöistä ja toiminnasta sen eteen ei annettu sen kummempia ohjeita. Koivisto ei usko, että kovinkaan moni on saanut hyväksiluettua opintoviikkoja, mutta hän ei myöskään näe hyväksiluettavuudesta olevan haittaa.

Huomioimisen arvoista on se, että osa varusmiehistä on tullut suoraan lukiosta ja he tarvitsevat huolenpitoa ja tukea monessa mielessä. Koska varusmiesten taustat ovat sangen heterogeeniset, tulee huomioida, että monien intressit ovat aivan muualla kuin esimerkiksi johtajana kehittämisessä.

#### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen soveltuminen siviilimaailmaan*

Koivisto sanoo, että varusmiesaikainen johtajakoulutus palvelee siviilijohtamisen tarpeita hyvin. Johtaminen on enimmäkseen tilannejohtamista ja se soveltuu kenties parhaiten keskijohdon tarpeisiin. Johtajakoulutus palvelee hyvin etenkin henkilöjohtamista. Verrattuna korkeakoulujen johtamiskoulutukseen Koivisto painottaa sitä, että varusmiesaikana lähdetään liikkeelle ihmisten johtamisesta ja siirrytään vasta tämän jälkeen asioiden johtamiseen, kun taas korkeakouluissa toimitaan juuri päinvastoin, jolloin johtamisen perusta jää vajavaiseksi. Koivisto onkin sitä mieltä, että oppilaitosten tulisi aloittaa johtajakoulutuksensa ihmisten johtamisesta.

#### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen elementit*

Opintokirjaa kohtaan ei osoitettu kovinkaan suurta mielenkiintoa. Sen ylläpito oli omalla vastuulla ja varusmiespalveluksen loppuvaiheessa se piti palauttaa kouluttajille tarkastettavaksi ja allekirjoitettavaksi. Johtajasuoritusten kirjaamista ei oltu ohjeistettu, joten se, mitä ja miten piti kirjoittaa, oli epäselvää.

Tiimikeskusteluita käytiin vain vähän. Kyseessä oli ennemmin maanantaipalaveri, jota Koivisto ei luonnehdi kovinkaan rakentavaksi.

Kehityskeskusteluja varten tehtiin väliarvioinnit, joiden tulokset annettiin varusmiesjohtajien käyttöön. Laadittuja kehityssuunnitelmia ei käyty sen tarkemmin läpi.

Johtajakansioon ei kouluttajien toimesta puututtu RUK:n jälkeen. Etenkin palvelun loppuvaiheessa johtajakansion ja opintokirjan ylläpitämisen motivaatio oli vähäistä.

Johtajakoulutuksessa ja sen laadussa on Koiviston arvion mukaan selkeitä eroja eri joukko-osastojen, mutta myös niiden alaisten perusyksiköiden välillä. Hän on kuullut, että esimerkiksi Upinniemiessä olisi ollut johtajakoulutuksesta hyvin kiinnostuneita nuoria yliluutnantteja, jotka oikeasti panostivat koulutukseen. Koivisto olettaa, että tilanne on parempi isommissa joukko-osastoissa. Merisotakoulun opetus oli hänen mielestään AUK:n opetusta selvästi parempaa, siellä keskusteltiin paljon johtamisesta ja kyseenalaistettiin eri asioita avoimesti.

Johtajakauden aikana ei järjestetty täydentävää johtamiskoulutusta, vaan koulutussisältö koostui lähinnä erilaisista arvioista.

Koiviston mielestä koulutuskokonaisuuden pitäisi olla sellainen, että jostain koulutusosiosta poisjäännistä ei joudu kärsimään, vaan että oppisisältöön voisi tutustua myös jälkeenpäin ja sitten tavalla tai toisella suorittaa sen. Tällä hetkellä johtajavihkoon saa kuittauksen pelkästään läsnäolon perusteella.



### *Koulutusmateriaali ja opetusjärjestelyt*

Opetusmateriaali koostui enimmäkseen erilaisista monisteista. AUK:ssa jaettiin kirjallisuutta, mutta sitä ei käytännössä luettu paljoakaan. Merisotakoulussa kirjallisuuden määrä kasvoi entisestään ja repertuaariin kuului myös yksi syväjohtamisen kirja. Koivisto toteaa, ettei hänellä ollut ongelmia kyseisen kirjan kanssa mutta että se oli ollut liian vaikeasti ymmärrettävä osalle oppilaista. Hän peräänkuuluttaakin kirjaa, joka olisi ihmisläheisempi ja joka sisältäisi myös käytännön esimerkkejä.

Johtajakoulutusvihko oli Koiviston mielestä liiankin yksinkertainen, eikä sen sisältö aukea, jos sitä lukee itsenäisesti. Sisältö on jokseenkin ymmärrettävää, kun joku oli avaamassa sitä luennolla, mutta Koivisto olettaa, ettei hän enää saisi siitä kovinkaan paljoa irti. Vihkosta käytettiin AUK:ssa, mutta ei enää Merisotakoulussa.

Merisotakoulun opetushenkilökunnassa ei ollut moittimisen varaa. Myös AUK:n henkilökunta oli hyvää, vaikka se olikin Merisotakoulun henkilökuntaa välinpitämättömpää. Merisotakoulussa samat kouluttajat toimivat myös kadettien kouluttajina, minkä myös huomasi opetuksen laadusta.

Syväjohtamisen koulutusta ei voi toteuttaa isoissa luentosaleissa, Koiviston mielestä koulutusryhmä saisi olla korkeintaan kymmenen hengen kokoinen.

Syväjohtamisen kouluttajina arvostettiin yliluutnantteja, mutta luutnantteja ja sitä alemman sotilasarvon omaavia huomattavasti vähemmän. Luennoitsijan pätevyys vaikutti huomattavasti myös mielenkiintoon koulutusta kohtaan.

Kysyttäessä suhtautumista ulkopuolisiin luennoitsijoihin Koivisto vastaa, että nämä olisivat olleet tervetulleita ja että he olisivat lisänneet koulutuksen uskottavuutta. Luennoitsija voisi tulla esimerkiksi jostain yliopistosta tai yrityksestä. Mikäli luennoitsija olisi yliopistosta, voisi hän samalla valottaa hyväksiluettavuutta ja mitä tämän eteen tulisi tehdä. Ulkopuolinen luennoitsija pystyisi myös oivasti konkretisoimaan johtajakoulutuksen hyödyt.

### *Osaamisen mittaaminen ja johtajakoulutuksen uskottavuuden parantaminen*

Koivisto peräänkuuluttaa parempaa kirjallista materiaalia. Hänen mielestään koulutusta pidetään hyvänä, mutta sen tavoitteet tulisi julkaista julkisesti ja nykyistä avoimemmin. Tämä vaikuttaisi myös työnantajien suhtautumiseen koulutuksen suorittaneita kohtaan. Palvelustodistuksen pitäisi olla nykyistä monipuolisempi ja antaa kokonaisvaltainen profiili yhdellä tai kahdella paperilla. Nyt todistus saattaa olla nipullinen erilaisia irrallisia papereita. Palvelutodistuksessa pitäisi myös olla kohdat avoimia vastauksia varten.

Varusmiesliiton mielestä johtajakoulutuksen opintosuunnitelmat pitäisi yhtenäistää ja tätä koskevat ohjeistukset tehdä julkisiksi. Varusmiespalveluksen päätteeksi voitaisiin järjestää eräänlainen standardoitu loppukoe. Tämän pitäisi olla erilainen eri aselajeille ja koulutustasojille. Varusmiesjohtajat joutuisivat vielä kertaamaan AUK:n ja RUK:n opit ja miettimään, mitä varusmiesajasta oikeastaan on jäänyt käteen. Tässä voisi myös hyödyntää kerättyjä johtajaprofiileja. Koiviston mielestä tämän toteuttaminen ei olisi ongelma, koska varsinkin palveluksen viimeinen kuukausi on aikataulultaan varsin löyhä.

Koivisto pitää myös jonkinlaisten laajempienkin harjoitustöiden tekemistä varteenotettavana vaihtoehtona etenkin, jos niistä on etua jälkepäin, esimerkiksi hyväksilukemisessa. Kysymyksenä olisi lähinnä, miten voidaan taata pedagogisesti tarpeeksi pätevän upseerin löytyminen tarkastamaan harjoitustyöt. Koivisto näkeekin, että tämä ei voisi olla yksikkökohtainen, vaan vähintään joukko-osastokohtainen. Toinen vaihtoehto olisi jonkinlaisen lautakunnan perustaminen, mutta tämä voisi olla raskas malli. Harjoitustöiden laadinnassa ja tarkastuskriteerien asettamisessa voisi olla jonkinlainen konsortio, jossa myös yliopistot olisivat edustettuina tasavertaisesti puolustusvoimien kanssa. Tällöin myös näiden tarpeet saataisiin huomioitua harjoitustöissä ja niiden kriteerien asettelussa, mikä olisi omiaan edistämään hyväksiluettavuutta.

### *Hyväksiluettavien opintoviikkojen määrä*

Koiviston mielestä 5-6 ECTS pistettä (noin 3 opintoviikkoa) voisi olla sopiva määrä hyväksiluettavaksi varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta. Mikäli koulutussisältöä voi jollakin koulutuslalla erityisesti soveltaa siviilikoulutukseen, voisi opintoviikkomäärä olla tätäkin suurempi. Koivisto sanoo ymmärtävänsä, että MpKK hyväksyy jopa 20 opintoviikkoa koulutuksesta, toisaalta

hänellä ei tule mieleen muita koulutusaloja, joissa varusmiesaikainen johtajakoulutus olisi yhtä relevanttia. Kysymys onkin lähinnä siitä, mikä kaikki koulutuksessa on hyväksiluettavissa.

### **Puheenjohtaja Oskari Nokso-Koivisto (Suomen ylioppilaskuntien liitto)**

Oskari Nokso-Koivisto toimi vuonna 2004 Suomen ylioppilaskuntien liiton (SYL) puheenjohtajana. Varusmiespalveluksen hän on suorittanut saapumiserässä II/98 ja käynyt Reserviupseerikoulun kurssin 213. Kyseinen saapumiserä oli ensimmäinen, jossa annettiin Syväjohtamisen malliin perustuvaa johtajakoulutusta.

#### *Johtajakoulutus suomalaisessa koulutusjärjestelmässä*

Suomalaisessa koulutusjärjestelmässä tulisi suhtautua tarvelähtöisesti johtajakoulutukseen. Tällä Nokso-Koivisto tarkoittaa, että mietitään ensin, missä tarvitaan tiettyä osaamista ja tarkastellaan sen jälkeen taaksepäin koulutusketjua ja mietitään, missä vaiheessa osaamistarpeeseen voidaan vastata. Akateeminen koulutus korreloi suuresti yhteiskunnassa menestymiseen, mikä korostaa johtajakoulutuksen merkitystä yliopistoissa. Nokso-Koivisto on kuitenkin huolissaan siitä, että kellään ei vaikuta olevan kokonaiskuvaa koko koulutusketjusta. Selvää kitkaa on eri hallinnonalojen välillä, esimerkiksi puolustusvoimien tarjoamasta koulutuksesta ei tiedetä kovinkaan paljon opetushallinnon piirissä ja päinvastoin. Toisaalta ongelmia on havaittavissa myös saman hallinnonalan sisällä. Kouluhallitus vastaa peruskoulutuksen toteuttamisesta ja opetusministeriö valvoo kolmannen asteen koulutusta, eikä linkki näiden välillä ei ole kovinkaan vakaa. Nokso-Koivisto peräänkuuluttaakin osaamistarpeiden kokonaistavoitteiden asettamista ja sen miettimistä, minkä osaamisalueen kattaminen kuuluu millekin koulutusportaalle.

#### *Ylioppilasliikkeen näkökulma hyväksilukemiseen*

Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksiluettavuutta ei ole käsitelty kovinkaan laajasti ylioppilasliikkeen sisällä. Nokso-Koivisto huomauttaa, että jo yleinen keskustelu varusmiespalveluksesta herättää ylioppilasliikkeessä hyvin henkilökohtaisia mielipiteitä. Jos joku on vahvasti vallitsevaa asevelvollisuusjärjestelmää tai varusmiespalvelusta vastaan, on hänen kanssaan turha edes yrittää keskustella koulutussisällöistä ja niiden kehittämisestä. Nokso-Koivisto olettaa, että mikäli yliopistot päätyisivät laajemmalti puoltamaan johtajakoulutuksen hyväksilukemista, ei tämä kuitenkaan herättäisi pahaa vastustusta ylioppilasliikkeen sisällä. Erityisiä päätöksiä hyväksiluettavuuden edistämisestä tai vastustamisesta ei ole tehty, eikä asiaan myöskään ole otettu virallisesti kantaa. Nokso-Koiviston mielestä SYL on otettava huomioon mahdollisessa laajemmassa hyväksilukemiseen liittyvässä keskustelussa, sillä Suomen tasolla on ainoastaan kolme toimijaa, jotka ottavat laajemmin kantaa yliopistoja koskeviin asioihin. SYL:n lisäksi näitä ovat opetusministeriö ja Rehtorien neuvosto. Hyväksilukemiskysymys olisikin hyvä nostaa avoimesti pöydälle yhdessä SYL:n kanssa. Kysymys voisi mielellään liittyä laajempaan keskusteluun siitä, miten vastata johtamisosaamisen tarpeeseen. Tällöin voitaisiin tukeutua SYL:n kopotapaamisiin (tapaaminen, johon osallistuvat ylioppilaskuntien koulutuspoliittiset vastaavat ja -sihteerit), jotka ovat luonteeltaan asiantuntijapainotteisia tilaisuuksia. Mikäli taas halutaan keskustella ainoastaan varusmiespalvelukseen ja sen aikaiseen johtajakoulutukseen liittyvistä asioista, olisi oikea kohderyhmä SYL:n PJ-PS -tapaamiset (tapaaminen, johon osallistuvat ylioppilaskuntien puheenjohtajat ja pääsihteerit). Tällöin on kuitenkin muistettava, että asia voi herättää suurta poliittista intohimoa, mikä ei suoranaisesti ole huono asia. Nokso-Koiviston mielestä olisi parasta haastaa ylioppilasliike avoimesti puntaroimaan eri vaihtoehtoja ja niiden vaikutuksia, eikä toimia kuten tähän asti on toimittu eli, että esitetään valmis paketti ja ihmetellään kun se kohtaa vastustusta. Viimeksi mainittu toimintamalli herättäisi takuuvarmasti pahennusta ylioppilasliikkeen sisällä.

#### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukeminen*

Mikäli varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta myönnetään opintoviikkoja, tulee oppisisällön vastata kyseisen koulutusalan tarpeita. Ongelmana saattaisivat olla ”täydetyt” tutkinnot, eli tutkinnoissa ei olisi tilaa ulkopuolisille opinnoille. Toisaalta tämä ei saisi olla este tarpeita vastaavan koulutuksen hyväksymiselle, ja Nokso-Koivisto perääkin professorien vastuuta asiassa. Opintoviikot eivät



myöskään saa olla palkkioita suoritetusta koulutuksesta, vaan niiden on kuvattava tapahtunutta oppimista. Opittua voisi mitata erilaisin itsereflektiomenetelmin, kuten esseitä kirjoittamalla tai ohjatulla keskustelulla. Johtajakoulutukseen voisi myös liittää tentin, jonka myöhempi suorittaminen olisi myös mahdollista. Varusmiesaikaisia johtajuuskokemuksia ja koulutusmateriaalia voisi niin ikään hyödyntää yliopistossa tapahtuvan opiskelun perustana.

Jotta koulutuksen laadusta saataisiin varmistus, voisi esim. jokin yliopisto hoitaa ”sertifioinnin” ja opintosuorite siirrettäisiin opiskelijan kotiyliopistoon valmiina pakettina JOO- tai VOO-sopimusten kautta. Opintoviikkojen määrittelyssä olisi perusteltua käyttää samanlaista lähestymistapaa kuin yliopistoissakin, esim. 20% luentoja, 40% harjoitustöitä ja 40% omatoimista opiskelua. Nokso-Koiviston mielestä alkuvaiheessa ei kannata tavoitella taivaita, muutaman opintoviikon myöntäminen riittäisi. Yhteistoiminnan kehittyessä ja johtajakoulutustuntemuksen kasvaessa lisääntyisi opintoviikkojen määrä itsestään ja löytäisi oikean tasonsa. Nykyinen 20 opintoviikon esitys toimii itseään vastaan, koska se ei ole perusteltu yliopistomaailmassa. Vastaavanlaisia suuria opintomääriä ei muutenkaan ole mahdollista saada sovitettua nykyisiin tutkintoihin.

Nokso-Koiviston mielestä jo nykyiselläänkin on perusteltua myöntää opintoviikkoja varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta. Hyväksilukemista vastaan voisi puhua se, että opintoviikot eivät mahdu tutkintoon, koulutuksen relevanttiutta ei pystytä perustelemaan, eikä laadullisesta tasosta ole näyttöä. Tasa-arvo -kysymystä Nokso-Koivisto ei pidä kovinkaan suurena ongelmana, mutta se on kuitenkin huomioitava keskustelussa. Lisäksi voidaan kyseenalaistaa, miksi kaksi rinnakkaista tutkintoa (esimerkiksi maisterin tutkinto ja reservin upseerin tutkinto) pitäisi leipoa sisäkkäin. Toisaalta tästä hyötyvät kaikki osapuolet, etenkin yliopistot.

Hyväksiluettavuuden parantamiseksi pitäisi ennen kaikkea saada johtajakoulutukseen osallistuvat varusmiehet vakuuttuneiksi hyväksiluettavuuden mahdollisuuksista ja koulutuksen relevanttiudesta yliopisto-opintojen näkökulmasta. Tätä voitaisiin edistää ottamalla johtajakoulutusta kehittämään suomalaisen johtamisen kärkinimiä, kuten professoreita. Vastaavasti vierailevat siviililuennoitsijat parantaisivat koulutuksen uskottavuutta. Koulutuksen alussa voisi kysyä, ketkä tulevat hakemaan hyväksiluettavuutta ja tarjota näille henkilöille tarkennettua ohjausta. Samalla varmistettaisiin ohjattavien henkilöiden motivaatio, koska koulutukseen osallistuu myös niitä, joilla ei ole mitään intressiä hyväksyttää opintoja. Jatkossa tulisi myös kiinnittää huomiota avoimeen yhteydenpitoon yliopistojen kanssa. Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukeminen on Nokso-Koiviston mukaan kaikkien osapuolten kannalta hyödyllistä. On tyhmää, että varusmiesaikana saatua osaamista ei voitaisi hyödyntää siviilissä. Ehtona tulee kuitenkin olla, että hyväksilukeminen ei ole ylhäältä käskettyä.

#### *Omat kokemukset johtajakoulutuksesta*

Nokso-Koiviston mukaan varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella on ehdottomasti hyvin paljon yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Tämä ei koostu pelkästä koulutuksesta, vaan enemmän koko varusmiespalveluksen muodostamasta kokonaisuudesta. Hänen mielestään antoisaa on ollut teoriaan pohjautuvan käytännönopin harjoittelu ja nämä yhdessä, sekä miettimisprosessi siitä, mitä johtaja oikeastaan on. Konkreettisina oppeina Nokso-Koivisto luettelee ihmisten kanssa toimimisen, itsetunnon paranemisen, oman esimerkin tärkeyden, parantuneen itsevarmuuden ja rutinoitumisen päätöksenteossa sekä sen, ettei jätettyä vastuuta ei ole olemassa.

Nokso-Koivisto harmittelee, ettei aikanaan suhtautunut varusmiespalvelukseen syvällisemmin ja tarkastellut sen yhteyttä myöhempään elämään, jolloin koulutuksesta olisi saanut vielä enemmän irti. Hän sanoo päässeensä hyödyntämään varusmiesaikana opittua johtajaosaamista myös siviilissä. Ihmiset ovat pohjimmiltaan samanlaisia niin varusmiehinä kuin siviilissäkin. Vaikka esim. SYL on organisaationa hyvin erilainen kuin Puolustusvoimat, on niiden toiminnassa huomattavan paljon samankaltaisuuksia. Esimerkiksi tehtävänantojen on oltava selkeitä ja oikeaoppinen kannustava valvominen on ollut tärkeää myös SYL:n piirissä toimittaessa. Syväjohtamisen mallia hän luonnehtii yhdeksi kuvaukseksi suomalaisessa kontekstissa toimivasta johtamismallista.

### **Tasa-arvovaltuutettu Päivi Romanov**

Romanov on tutustunut syväjohtamisen mallia esittelevään kirjaseen, mutta ei tunne mallia syvällisemmin. Valtionhallinnossa yleensä on jo kauan käytetty ainakin osittain samantyyppisiä oppeja ja ajatuksia kuin syväjohtamisessa. Hän korostaa tasa-arvon tarkoittavan sitä, että sukupuolesta ei saa koitua haittaa ihmiselle. Sukupuolten välisen tasa-arvon, samanlaisuuden ja erilaisuuden huomioon ottaminen ei missään nimessä ole uhka, vaan kaikkien etu.

#### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus*

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittaaminen on hyvin vaikeaa ja siihen liittyy myös paljon asenteisiin liittyviä tekijöitä. Romanov olettaa, että varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella on varmaankin jonkinlaista yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Tähän viittaa se, että enemmistö varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen suorittaneista uskoo pystyvänsä hyödyntämään saamaansa johtaja- ja kouluttajakoulutusta siviilissä ja se, että tutkimusten mukaan varusmiesaikainen johtajakoulutus edesauttaa hyvää sijoittumista työelämässä. Tosin tällöinkään ei voi suoraan sanoa, että asiaan on vaikuttanut juuri johtajakoulutus.

Romanov pohtii kuinka paljon konkreettista johtamisosaamista varusmiespalveluksesta jää käteen. Koko yhteiskunnan näkökulmasta laajasti tarkasteltuna varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen konkreettinen vaikuttavuus on vaikea nähdä kovin suurena, ainakin sitä on vaikea arvioida. Toisaalta Romanov peräänkuuluttaa johtajakoulutuksen läpikäyneiden omien mielipiteiden huomioon ottamista – mikäli koulutukseen osallistuneet ovat jällempäin sitä mieltä, että he ovat hyötyneet koulutuksesta, ei sen vaikuttavuutta voitane kiistää.

Romanov pohtii kuinka suuri relevanssi varusmiesaikaisella johtajakoulutuksella on suomalaisessa johtamisosaamisessa. Hän suhtautuu myös skeptisesti siihen, voiko varusmiesaikainen johtajakoulutus ja suhteellisen lyhyt johtajakausi vastata esimerkiksi tietyn viran kelpoisuusehdoissa edellytettyä johtajakokemusta. Voitaneen kuitenkin sanoa, että varusmiesaikainen johtajakoulutus voi tietyissä tilanteissa toimia nostattavana tekijänä. Huomionarvoista on myös johtajakoulutuksen ja käytännön harjoittelun laatu.

Romanov pitää varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisäämispyrkimyksiä järkevänä, mutta sen mahdollisesti eriarvoistavia vaikutuksia tulisi välttää ja tämä riski ottaa huomioon koulutusta suunniteltaessa. Romanov toivoo myös, että varusmiespalvelukseen ja upseerikoulutukseen saataisiin rekrytoitua nykyistä enemmän naisia.

#### *Syväjohtaminen siviilimaailmassa*

Romanov arvelee syväjohtamisessa olevan hyviä piirteitä, kuten pyrkiminen pois johtajan muodolliseen auktoriteettiin tukeutumisesta sekä palautteen kerääminen ja hyödyntäminen. Siviiliyhteiskunnassa on hyvin paljon erilaisia organisaatioita, joilla on hyvin erilaisia johtamistarpeita. Romanov suhtautuu skeptisesti ajatukseen, että olisi olemassa jonkinlainen yleispätevä johtamisen malli, joka soveltuisi sellaisenaan kaikkiin yhteiskunnan johtamistarpeisiin. Syväjohtamisen hyväksi havaittuja osatekijöitä voi aina korostaa.

#### *Tasa-arvonäkökulma varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen*

Vapaaehtoisesti suoritettavan asepalvelun mahdollisuudesta huolimatta naisilla on tosiasiallisesti miehiä huomattavasti harvemmin mahdollisuus ”automaattisesti” tarjoutuvaan johtamiskoulutukseen. Mitä enemmän miehille annetusta ”automaattisesta” koulutuksesta palkitaan, sitä enemmän tämä voi olla omiaan vaikuttamaan sukupuolten eriarvoisuuteen ainakin työelämässä. Tietyllä tavalla varusmiesaikainen johtajakoulutus pönkittää erojen syntymistä, koska se kohdistuu pääasiassa miehiin. Vaikka varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen suoranainen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ei olisikaan kovinkaan suurta, voi koulutus kuitenkin vaikuttaa naisten ja miesten erilaiseen asemaan työmarkkinoilla luomalla epätasa-arvoisen pohjan työllä kehittymiselle. Romanov huomauttaa, että kaikki, millä pyritään parantamaan vain toisen sukupuolen mahdollisuuksia, voi koitua ongelmaksi.



### *Opintojen hyväksiluettavuus ja tasa-arvo*

Tasa-arvovaltuutetun toimisto ei ole Romanovin muistikuvan mukaan vielä joutunut ottamaan kantaa varusmiesaikaisten opintojen hyväksilukemiseen liittyviin kysymyksiin. Toimisto voi puuttua mahdollisiin juridisiin ongelmiin. Esiin saattaa nousta esimerkiksi kysymys mahdollisesta välillisestä syrjinnästä.

Varusmiesaikaisten opintojen hyväksilukeminen on Romanovin mielestä mahdollista vain, jos niillä on selkeä relevanssi kyseisen alan osaamistarpeissa. Hän näkee opintoviikkojen myöntämisen nimenomaan yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa tasa-arvoriskinä ja suhtautuu tästä syystä varauksellisesti hyväksilukemiseen. Etenkin yliopistotutkinnon suorittaneet sijoittuvat hyvin moninaisiin tehtäviin, mikä tekee relevanttiuden todentamisen vaikeaksi monilla aloilla.

Jos opintoviikkoja luetaan hyväksi, on tämä pystyttävä perustelemaan avoimesti ja hyvin. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa peilausta oppilaitoksen koulutussisältöihin ja suoritettavaan tutkintoon. Lainsäädännön mukaan koulutuksen tarjoajien, eli tässä tapauksessa yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen, tulee huomioida sukupuolten välinen tasa-arvo ja sen edistäminen. Romanovin mielestä koulutuksen järjestäjien tulisi pohtia myös muun kuin vain varusmiespalvelun aikaisen koulutuksen hyväksilukemista. Tasa-arvonäkökulma tarkoittaa, että koulutuksen järjestäjien kannalta on olennaista se, että kiinnitetään tasapuolisesti huomiota sekä naisia että miehiä koskeviin seikkoihin, olipa kysymys sitten lisäpisteiden antamisesta tai esimerkiksi aikaisempien opintojen hyväksilukemisesta. Toimenpiteiden vaikutukset molempiin sukupuoliin tulee myös arvioida etukäteen. Romanov toivoo, että oppilaitokset käsitelisivät varusmiesaikaisten opintojen hyväksilukemista myös omissa tasa-arvotoimikunnissaan. Oppilaitosten on kaikissa tapauksissa pystyttävä perustelemaan hyväksilukeminen tutkintovaatimuksiin peilaten. Mahdollinen hyväksilukeminen tulisi myös nostaa esille oppilaitosten toiminnallisissa tasa-arvosuunnitelmissa. Näissä pitäisi myös valottaa hyväksilukemisen perusteluita, ja mielellään myös tarkastella johtamisosaamisen tarpeita kyseisellä alalla. Lisäksi pitäisi järjestää varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen ulkopuolelle jääville ryhmille vastaavanlaista koulutusta. Olisi hyvä, että oppilaitokset keskustelisivat asiasta keskenään sekä opetusministeriön ja opetushallituksen kanssa.

Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukemisen perusteena ei voi pitää sen kompensointia, että miehet ovat vuoden poissa opinnoistaan. Myöskään naisia ei kompensoida mitenkään esimerkiksi siitä, että he ovat äitiyden takia poissa opinnoista tai työnteosta.

Oppilaitokseen hyväksyttäessä mahdollisesti myönnettäviä lisäpisteitä Romanov pitää hyvin hankalina tasa-arvonäkökulmasta tarkasteltuna ja niiden käyttämistä lienee hyvin vaikea perustella riittävän hyvin ja objektiivisesti.

### *Tasa-arvo puolustusvoimissa*

Puolustusvoimissa on vasta viime aikoina alettu herätä tasa-arvokysymyksiin. Romanov arvioi kuitenkin, että puolustusvoimien piirissä edelleen esiintyy huomattavan paljon niin sanottua sukupuolisokeutta. Tämä ilmenee esimerkiksi siten, että sivuutetaan varusmiesten tasa-arvoon liittyvät kysymykset toteamalla ”ei meillä ole naisia ja miehiä, meillä on vain varusmiehiä”. Eri sukupuolten läsnäoloa ei voi kieltää varusmiespalveluksessaan ja Romanov peräänkuuluttaakin, että puolustusvoimat suhtautuisi tasa-arvokysymyksiin vakavasti.

Erilaisissa puolustusvoimia koskevissa tutkimuksissa ja mittauksissa pitäisi aina kun se vain on mahdollista esittää erikseen naisia ja miehiä koskevat tulokset. Koska naiset ovat niin selkeä vähemmistö, tulisi naisilta ja miehiltä erikseen kerätä myös laadullista palautetta. Laadullisen palautteen kerääminen voi nostaa esille eroja miesten ja naisten välillä, ja siten antaa puolustusvoimille tärkeää tietoa esimerkiksi koulutuksen kehittämisen kannalta. Naisten ja miesten antaman palautteen välisiä eroja tulisi analysoida ja miettiä, mistä se mahdollisesti viestii.

Kaikessa toiminnassa tulisi huomioida, ettei sukupuolesta koidu haittaa kenellekään. Johtamisoppien saattamiseksi paremmin yhteiskunnan käyttöön tulisi myös miettiä, miten naiset saataisiin osalliseksi niistä. Tämän tulisi myös näkyä ylemmällä tasolla. Esimerkiksi Maanpuolustuskurssilla on riemuittu, että osallistujista joskus jopa 15 % on naisia, mutta prosenttiluvun pitäisi olla huomattavasti korkeampi. Romanovin mielestä vastaukseksi ei riitä pelkästään se, että tämän päivän johtajista ja yhteiskunnallisista vaikuttajista suurin osa on miehiä, vaan pitäisi katsoa tulevaisuuteen ja pyrkiä tasa-arvon aitoon toteutumiseen, kyse on ennen kaikkea asennemuutoksesta. Olisi myös syytä tarkastella

esimerkiksi rekrytointikäytäntöjä, joiden muuttamisella voidaan saada paljon aikaan. Romanovia kiinnostaa myös, miksi varusmiespalvelukseen hakeutuvien naisten määrä on viime aikoina ollut laskemaan päin.

Puolustusvoimista päin on lähestytty tasa-arvovaltuutetun toimistoa ja pyydetty puhumaan osana henkilöstöjohdon monimuotoisuuskoulutusta. Romanov muistuttaa, että puolustusvoimissa on vielä paljon tehtävää tasa-arvolainsäädännön tiimoilta. Kuten muillakin viranomaisilla, on myös puolustusvoimilla tasa-arvon edistämismääräysvelvollisuus. Lisäksi sillä on työnantajana henkilöstöpoliittisen tasa-arvosuunnittelun velvollisuus. Romanov katsoo, että tasa-arvosuunnitelma olisi laadittava myös pääesikuntaa alemmilla tasoilla, esimerkiksi ainakin maanpuolustusalueittain. Tältä tasolta tulisi vastuut edelleen jakaa niille, jotka käytännössä vastaavat henkilöstöpolitiikan toimista. Toiminnallisella puolella tulisi myös huomioida varusmiespalvelus ja sen yhteydessä toteutuva tasa-arvo. Varusmiespalveluksen kautta puolustusvoimat saavuttaa suuren osan miesikäluokasta ja tämä tarjoaa hyvät mahdollisuudet myös koulutuksen puolella antaa jo yleissivistyksen kannalta tärkeää tietoa. Romanov peräänkuuluttaakin nimettyjä tasa-arvovastaavia niin pääesikuntaan kuin organisaation alemmille tasoille. Myös puolustusvoimien johdon tulisi herätä asiassa.

### *Naiset ja maanpuolustus*

Mahdollisen kriisin koittaessa naisille kohdentuu hyvin paljon yhteiskunnallisesti merkittäviä tehtäviä. Tilastot osoittavat, että naiset ovat enemmistönä mm. sosiaalipalvelujen, terveyspalvelujen, majoitus- ja ravitsemistoiminnan, rahoitus- ja vakuutustoiminnan sekä koulutuksen toimialoilla. Näistä monet ovat tärkeitä kriisiajan toimintoja ajatellen. Mielenkiintoinen tilastotieto on myös se, että toimialana julkinen hallinto ja maanpuolustus ovat naisvaltaisia, naisia on 52 % ja miehiä 48 %. Tänä tilanteella on huomattavan erilainen kuin esimerkiksi viime sotien aikaan, jolloin naisten osuus siviiliyhteiskunnan toiminnoissa oli paljon vähäisempi. Nykisin hallinnossa on huomattavasti enemmän naisia ja kun esimerkiksi lääkärit olivat aiemmin enimmäkseen miehiä, on alalla tänä päivänä enemmistö naisia. Toisaalta naisia ei juuri lainkaan etukäteen valmenneta kriisiajan tehtäviin ja olosuhteisiin.

Kokonaismaanpuolustuksen näkökulmasta olisi Romanovin mielestä syytä miettiä miten koko yhteiskunnan saisi puolustusvoimien tiedotuksen ja koulutuksen piiriin. Naisia ei siis saa jättää maanpuolustuksen ulkopuolelle, vaan ennemmin pyrkiä saamaan heidät entistä paremmin mukaan ja tietoisiksi esimerkiksi heidän roolistaan mahdollisessa kriisissä.

### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen kehittämistarpeet*

Romanovin mielestä varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen pitäisi kuulua johtajuudessa tarvittavien yleisten kansalaistaitojen antaminen. Eräänä tällaisena kansalaistaitona hän mainitsee tasa-arvokysymyksiä koskevan perustietouden, jolla olisi merkitystä jo asennetasollakin. Relevanttia voisi myös olla naisten ja miesten erilaisen johtamistyylin tiedostaminen, sillä naisilla on monilla työelämän alueilla merkittävä yhteiskunnallinen rooli niin kriisiaikana kuin normaaliaikana. Monissa tapauksissa nämä naiset toimisivat asiantuntijatehtävissä, mikä edellyttää siihen sopivaa johtamisotetta. Romanov painottaa, ettei varusmieskoulutuksessa saa sivuuttaa sitä, että naisilla on hyvinkin suuri ja yhä kasvava merkitys yhteiskunnan perustoimintojen takaamisessa mahdollisen kriisin aikana.

Edellytyksenä tasa-arvonäkökulman esilletuomiselle varusmiesaikaisessa johtamiskoulutuksessa on varusmiesjohtajien kouluttajien kouluttaminen, mikä taas edellyttää näiden kouluttajien kouluttamista aiheeseen.

Naisilla ja miehillä tulisi olla samat mahdollisuudet saada hyödyntää yhteiskunnan tarjoamaa koulutusta. Miehillä tarjoutuu ikään kuin "annettuna" mahdollisuus johtamiskoulutukseen varusmiespalvelun aikana. Romanovin mielestä olisi kuitenkin tärkeää, että puolustusvoimien tarjoaman johtajakoulutuksen koulutussisällöt ja -materiaalit saatettaisiin tavalla tai toisella paremmin myös naisten saataville. Avointen johtajuuteen liittyvien kurssien järjestämistä voisi myös pohtia, mutta Romanov tiedostaa näiden järjestämisen olevan ongelmallista jo resurssienkin näkökulmasta.



## Upseerikokelas A

A on opiskellut neljä vuotta Teknillisen korkeakoulun Sähkö- ja tietoliikennetekniikan osastolla. Hänen opintoihinsa on myös kuulunut johtamisen- ja työpsykologian kursseja RUK:n hän on suorittanut Haminassa Tulenjohtopatterissa. Parhaillaan hän palvelee Rannikkojääkärikomppaniassa.

### *Yleinen tyytyväisyys varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen*

Hyvät kouluttajat siirtyvät hyvin nopeasti muihin tehtäviin pois varusmiehiä kouluttamasta. A sanoo odottaneensa johtajakoulutukselta enemmän. Koulutus on jäänyt varsin pinnalliseksi. Vaikka teoriaa on käsitelty jonkin verran, ei sitä ole lainkaan peilattu käytännön johtamiseen. Hän peräänkuuluttaa enemmän ryhmäkeskusteluita. Esimerkiksi RUK:ssa oli keskustelutilaisuuksia, mutta ne oli tarkoitettu koko yksikölle, mikä ei toiminut.

### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyödyt*

Varusmiesjohtajana toimiminen on tarjonnut runsaasti käytännön harjoittelua ja erilaisia toimintatapoja on voinut kokeilla. Tässä on myös se hyvä puoli, että johdettavat ovat hyvinkin pitkän aikaa samoja henkilöitä, jolloin eri johtamistapojen vaikutuksia voi verrata.

### *Syväjohtaminen ja sen soveltuvuus siviiliosaamisen tarpeisiin*

Kaikki voivat kehittyä johtajina, ja jotkut oppivat hyvässä valmennuksessa toisia nopeammin. Kehittymisen tehokkuus on pitkälti kiinni koulutettavasta materiaalista. Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen aikana törmää johtamista koskevaan teoriaan, mikä on hyvä asia, sillä kaikki eivät muuten joutuisi tekemiseen sen kanssa.

Syväjohtamisen mallissa on hyvää, että se ei anna valmiiksi pureskeltuja ratkaisuja, vaan yrittää ennemmin saada ihmiset itse miettimään asioita. Malli yleistää sopivasti muissa johtamisen malleissa esille tulevia asioita. Käytännön ja teorian välillä on kuitenkin iso ero, ja tästä näkökulmasta syväjohtaminen on sopivan joustava ja antaa tilaa erilaisille toimintatavoille. Johtaminen kehittyi kokemuksen myötä ja syväjohtaminen antaa myös tälle hyvät puitteet.

### *AUK I:n ja RUK:n johtajakoulutuksen tärkeimmät opit*

AUK:n ja RUK:n johtajakoulutuksen sisältöjä on vaikea purkaa auki, sillä johtamisen oppituntien sisällöt olivat niin eritasoisia. Loppujen lopuksi moneen asiaan annettiin yleispätevä vastaus. Se että syväjohtamisella ei ole kantahenkilökunnan täyttää tukea, syö nopeasti sen uskottavuutta. Syväjohtamisen sisältöä on myös tulkittu väärin, ei voi mitenkään sanoa että syväjohtaminen ei tarkoittaisi kovaa kuria.

### *Johtajakaudella järjestetty johtajakoulutus*

Ei ole järjestetty.

### *Tiimikeskustelut*

Ei ole järjestetty.

### *Johtajakansio ja opintokirja*

Nämä eivät anna mitään lisäarvoa johtajana kasvamisen näkökulmasta, vaan valottavat vain koulutuksen rakennetta. Tärkeämpää olisi kannustaa itseanalyysiin, esimerkiksi ”mitä minä opin”. Näistä asioista voisi sitten keskustella tarkemmin muiden johtajien kanssa, jolloin myös oppisi jotain ja motivaatio panostaa esimerkiksi opintokirjan täyttämiseen olisi parempi. Tällaista materiaalia voisi myös käyttää myöhemmän opiskelun tukena.

### *Johtajaprofiilit ja kehityskeskustelut*

Oman alokaskauden jälkeen laadittiin johtajaprofiilit kokeilulle ja alikersanteille. Tähän osallistuivat varusmiesjohtajat ja neljä alokasta. A:lle ei ole laadittu profiilia RUK:n jälkeen, eikä kehityskeskusteluita ole käyty.

### *Johtajakoulutuksen materiaali ja opetushenkilökunta*

Materiaaliin olisi hyvä kuulua myös caseja ja esimerkiksi veteraanien kertomuksia siitä, mikä on ollut ratkaisevaa sodanajan tapahtumissa. Minkälaisia olivat hyvät ja huonot päätökset ja mikä oli tärkeää joukon yhtenäisyyden säilyttämisessä.

Puolustusvoimien hierarkkisessa organisaatiossa yksikön päälliköllä on hyvin paljon tehtäviä ja perusyksikön johtajakoulutuksesta vastaaminen tapahtuu oman toimen ohella. Joukko-osasto tai -yksiköktasolla tulisi olla jonkun, joka vastaa kootusti johtajakoulutuksesta.

Ulkopuoliset kouluttajat olisivat myös tervetulleita. Koulutus ei kuitenkaan kaipaa teoreetikkoja tai tutkijoita, vaan käytännön johtamiseen liittyvissä kysymyksissä pysymistä. Tästä näkökulmasta voisi esimerkiksi valottaa, miten tavalliset siviilipuolen työntekijät näkevät johtamisen. J-kauden täydentävän koulutuksen tulisi olla erilaista kokelaille ja aliupseereille ja se tulisi myös järjestää näille erikseen.

Kantahenkilökunta näyttää osittain elävän vanhassa maailmassa, kaikki tehdään niin kuin ennenkin eikä asioita saa kyseenalaistaa.

### *Hyväksilukeminen yliopistossa*

A ei itse tule hakemaan varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukemista. Hänen mielestään riittää, että RUK:n suorittamisesta on omat paperit, eikä yliopisto-opintojen korvaamisessa ole mieltä, sillä tutkinnon opintoviikkomäärä tulee muutenkin ylittymään. Toisaalta opintoviikkojen saaminen tuntuu aina mukavalta.

A olettaa, että moni panostaisi huomattavasti nykyistä enemmän johtajakoulutukseen ja johtajana toimimisen dokumentointiin, jos siitä voisi saada opintoviikkoja. Kiinnostus hyväksilukemista edesauttavan varusmiesaikana tehtävän ylimääräisen työn tekemistä kohtaan lienee kuitenkin olematonta. Mahdollisen hyväksiluettavuuden ei pitäisi olla olemassa olevien kurssien korvaamista, vaan esimerkiksi ylimääräisiä vapaavalintaisia opintoja, jotka hyväksyttäisiin täysin omalla opintokoodillaan. Hyväksilukemisen eteen voisi yliopistossa edellyttää jonkinlaisten harjoitustehtävien tekemistä sekä lopputyön tai esseen kirjoittamista aiheesta. Yhdessä nämä voisivat muodostaa loppukokeen, joka määrittäisi kurssista saatavan arvosanan. Jos hyväksilukemiskäytännöt olisivat samat kaikissa yliopistoissa, voisi suoritteet tehdä myös varusmiespalveluksen loppupuolella.

### **Upseerikokelas B**

B opiskelee liikunta- ja kauppatieteitä Jyväskylän yliopistossa. RUK:n hän on suorittanut Haminassa Tulenjohtopatterissa ja parhaillaan hän viimeistelee puolustusvoimien liikuntakasvatukseen liittyvää pro gradu työtään.

### *Yleinen tyytyväisyys varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen*

Syväjohtaminen on teoriassa loistavan hyvää jos se vain toimii. Ongelmana on ollut se, että syväjohtaminen ei ole toiminut kantahenkilökunnan väärien asenteiden takia, pääasiassa nämä liittyvät siihen, miten ihmiset saa tekemään jotakin. Kantahenkilökunta ei myöskään ole valmis muuttamaan vanhoja käytäntöjä, koska niitä pidetään toimivina. Sama koskee myös nuorempia upseereja, jotka tekevät asioita pitkälti samalla tavalla kuin ne tehtiin heidän ollessaan varusmiehiä. Varusmiesjohtajan näkökulmasta miehistön vieminen ruokailuun ei ole riittävää johtajuutta.

B ihmettelee myös johtajuuden virallisuutta, hyvän johtajan kun pitää myös pystyä johtamaan oman henkilönsä kautta. Siviilipuolella valmentajalla on käytössään enemmän motivoinnin keinoja, mutta hänellä on myös oikeus ja mahdollisuus olla kova valmennettaviaan kohtaan elleivät asiat toimi.

### *Syväjohtaminen ja sen soveltuvuus siviiliosaamisen tarpeisiin*

Syväjohtamisen malli on erittäin toimiva, mutta ei varusmiesjohtamisessa. Vesa Nissinen on sanonut, että kaikista voi tulla hyviä syväjohtajia, toisaalta hänen kirjoittamissaan kirjoissa todetaan monessa kohtaa, ettei kaikista voi tulla hyviä johtajia. Johtajaominaisuuksista osa on synnynnäisiä, osa tulee



käytännön harjoittelusta, mutta tämäkään ei auta kaikkien kohdalla. Syväjohtamisen mallissa ilmenee sopivasti vähän kaikkia johtamismalleja.

#### *AUK I:n ja RUK:n johtajakoulutuksen tärkeimmät opit*

Syväjohtamisen mallin tarkoitusta on tulkittu väärin. Sotilasorganisaatiossa on vallittava kuri, tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö se samalla voisi olla motivoiva työympäristö. Tärkeimpänä motivointitekijänä onkin johtajan oma esimerkki. Kaikkein pahinta on, jos alaiset pelkäävät johtajaansa, koska tällöin he eivät uskalla tehdä mitään itse. Puolustusvoimissa syväjohtamisen malli peilautuu alaspäin. Perusyksikön päällikkö on tärkeässä roolissa, sillä hänen toimintansa näkyvät muiden kouluttajien asenteissa.

Palaute on erittäin tärkeää ja siitä on pystyttävä oppimaan. Jos saamastaan palautteesta valittaa ei myöskään voi kehittyä. RUK:ssa annettiin palautetta kouluttajille, mikä johti siihen, että kouluttajat tulivat kysymään, kuka on antanut näin huonoa palautetta ja haukuttiin perään. On sanottu, että suurin osa kantahenkilökunnasta olisi syväjohtamisen takana, tämä ei pidä paikkaansa.

#### *Johtajakaudella järjestetty johtajakoulutus*

Ei ole järjestetty.

#### *Tiimikeskustelut*

Ei ole järjestetty.

#### *Johtajakansio ja opintokirja*

Johtajakoulutusta ei kuitenkaan saa hyväksiluettua, joten miksi ylläpitää johtajakansiota. Opintokirjasta ei myöskään ole koulutuksellista hyötyä. ”Pidin sulkeiset” tai ”annoin koulutusta” kirjaaminen ei auta mitään, sisällön pitäisi olla syvempiluotaava.

#### *Johtajaprofiilit ja kehityskeskustelut*

Johtajaprofiilia ei ole laadittu eikä kehityskeskusteluita käyty.

#### *Johtajakoulutuksen materiaali ja opetushenkilökunta*

AUK:ssa oli hyvä opetushenkilökunta, niin ikään Vesa Nissinen oli loistava RUK:ssa. B kysyykin miksei näiden hyvien kouluttajien anneta luennoida myös miehistölle, sillä tämä olisi omiaan parantamaan heidänkin motivaatiotaan.

Tilannejohtamiskoulutus olisi tervetullutta. Tätä oli jonkin verran sodanajan-rauhanajan case-harjoituksessa, mutta olisi hyvä muutenkin käydä koulutuksellisesti läpi, miten erilaisissa tilanteissa tulisi toimia. Tässä veteraanien panos olisi arvokas. AUK:ssa näytetty sodasta kertova elokuva herätti ajatuksia siitä, mitä mahdollinen sotilaalliseen kriisiin joutuminen voisi omalta osalta tarkoittaa, ja vasta RUK:ssa sai jonkinlaista mielikuvaa siitä kokonaisuudesta, josta puhutaan. Sama ajatusmaailma tulisi herättää myös miehistön keskuudessa.

Siviilipuolen kouluttajat olisivat erittäin mielenkiintoisia varsinkin J-kaudella. Nämä saisivat ajatukset lentämään ja omia ajatuksia voisi peilata teoriaan ja asioihin saisi hieman erilaisen näkökulman. Tällöin olisi kuitenkin tärkeää, että opetus tapahtuisi pienissä ryhmissä.

Ne kouluttajat, jotka eivät pelkää oman auktoriteettinsa puolesta uskaltavat myös keskustella omasta toiminnastaan. Valitettavasti ne, jotka uskaltavat jutella alaisten kanssa ja olla kiinnostuneita heistä ovat vähissä. Alaisten huomiointi ja heidän kanssa tasavertaisesti toimiminen ei syö auktoriteettia, vaan päinvastoin vahvistaa sitä. Motivoivia kouluttajia kyllä löytyy kunhan he uskaltavat laittaa itsensä likoon.

### *Hyväksilukeminen yliopistossa*

B ei tule hakemaan varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukemista omassa yliopistossaan. Hänen mielestään vain laiskat opiskelijat haluavat päästä helpommalla. Hyväksilukeminen olisi kuitenkin ok vapaavalintaisiin opintoihin ja ammattikorkeakouluissa. Laajuudeltaan varusmiesaikainen johtajakoulutuksen hyväksiluettu osuus voisi olla noin viisi opintoviikkoa. Teoriaosuus ei ollut tästä näkökulmasta kovinkaan arvokas, vaan tärkeää on ollut käytännössä oppiminen. Toisaalta käytännön oppimisen arvioiminen on vaikeaa.

B on suhteellisen hyvä kuva siitä, miten hyväksilukeminen tapahtuu käytännössä. Hän ei olisi valmis tekemään varusmiesaikana mitään ylimääräistä työtä hyväksilukemisen eteen, mutta toteaa, että yliopistolla suoritettava opintokokonaisuus, jossa tarkasteltaisiin varusmiesjohtajana toimimista ja tehtäisiin tähän perustuva harjoitustyö kuulostaisi järkevältä. Tämä motivoisi myös varusmiesaikana ja jälkepäin olisi mielenkiintoista peilata omia kokemuksia muiden kanssa.

### **Upseerikokelas C**

C:llä on opiskelupaikka Helsingin yliopiston oikeustieteellisessä tiedekunnassa. RUK:n hän on suorittanut Haminassa Kirveskompaniassa. Parhaillaan hän palvelee Rannikkojääkärikompaniassa.

#### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyödyt*

Johtaminen on ollut C:lle uusi asia, mutta valitettavasti käytännön johtaminen on jäänyt vähäiseksi. Johtajana toimimisen jakso on lyhyt ja syväjohtamisen teorian soveltaminen käytäntöön on ollut vaikeaa.

Varusmiesjohtajana toimiminen valmentaa myös siviilijohtamista varten, lisäksi tottuu stressitilanteisiin. Varusmiesjohtajana toimimisen hyödyt konkretisoituvat eri tavalla eri sektoreilla, mutta siitä on hyötyä ainakin yrityksissä ja erilaisissa yhteisöissä.

#### *Syväjohtaminen ja sen soveltuvuus siviiliosaamisen tarpeisiin*

Syväjohtaminen sopii paremmin siviiliorganisaatioihin. Puolustusvoimissa syväjohtamisen hyödyntäminen on ongelmallisempaa, koska sillä ei ole täyttä tukea kantahenkilökunnan puolella. Osa kouluttajista osaa soveltaa syväjohtamista, toiset ei. Puolustusvoimissa on helppo saada asiat läpi antamalla käsky. Jos hommat eivät hoidu, on aina rankaisemisen mahdollisuus. Sodan aikana tilanne on erilainen, silloin ihmisiä pitää oikeasti pystyä motivoimaan.

#### *AUK I:n ja RUK:n johtajakoulutuksen tärkeimmät opit*

AUK:ssa ja RUK:ssa painotettiin oman esimerkin tärkeyttä, joukko näyttää omalta johtajaltaan. Joillakin varusmiesjohtajilla on ollut oikea ote alusta asti, mutta C olettaa, ettei kovinkaan moni pyrki tosissaan kehittämään itseään. Kantahenkilökunnan puolella paras motivaatio itsensä kehittämiseen vaikuttaa olevan nuoremmilla kouluttajilla.

#### *Johtajakaudella järjestetty johtajakoulutus*

Ei ole järjestetty.

#### *Tiimikeskustelut*

Osallistunut kerran.

#### *Johtajaprofiilit ja kehityskeskustelut*

Kehityskeskusteluita ei ole käyty eikä johtajaprofiilia laadittu. Jos haluaa palautetta miehistöltä voi sitä pyytää niiltä alikersanteilta, jotka asuvat yhdessä miehistön kanssa.



*Johtajakoulutuksen materiaali ja opetushenkilökunta*

RUK:ssa jaettiin Tulikoe -kirja, mutta C ei ole lukenut tätä. Lisäksi käytiin läpi sotilaspedagogiikan perusteita, mutta nämä eivät koskaan auenneet kunnolla. Kaikki palaute oli suullista, kirjallista ei saanut lainkaan. C:n mielestä olisi mielenkiintoista keskustella työelämässä olevien johtajien kanssa ja peilata heidän ajatuksia johtamisesta.

*Hyväksilukeminen yliopistossa*

C sanoo säästävänsä johtajakansion siltä varalta, että varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta voisi joskus myöhemmin saada opintoviikkoja.

**Upseerikokelas D**

D:llä on opiskelupaikka Helsingin yliopiston oikeus- ja valtiotieteellisissä tiedekunnissa. RUK:n hän on suorittanut Haminassa Tulenjohtopatterissa tiedustelutulenjohtolinjalla. Parhaillaan hän toimii kouluttajana Upinniemen aliupseerikoulussa.

*Tyytyväisyys varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen*

D on suhteellisen tyytyväinen saamaansa johtajakoulutukseen. Hän toteaa, että myös RUK:ssa oli eritasoisia kouluttajia. Kouluttajien ”oma esimerkki” ei aina ollut parhaiten motivoiva. RUK:n yksikön päällikkö saarnasi kovasti syväjohtamisen puolesta, mutta ei itse toiminut saarnansa mukaan vaan oli jotain aivan muuta.

*Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyödyt*

Varusmiesjohtajana toimiessa pääsee itse näkemään omat vahvuutensa ja heikkoutensa johtamisen näkökulmasta. Vaikka siviilijohtaminen ja sodan ajan johtaminen ovat tyystin eri asioita, ovat peruskivet samoja. Johtajakoulutus on antanut paljon kokemusta johtamisesta. Oppitunneilla on luotu perusteet, joita vasten myöhemmin on voinut peilata käytännön johtamisessa.

RUK nähdään meriittinä työelämässä. Varusmiesjohtajana toimiminen tarkoittaa, että on edes jonkin verran johtamiskokemusta. Johtajan on tärkeä oppia motivoimaan omia alaisiaan. Tästä näkökulmasta miehistö pitäisi huomioida nykyistä paremmin.

*Syväjohtaminen ja sen soveltuvuus siviiliosaamisen tarpeisiin*

Johtaminen on ajatonta. Syväjohtamisen mallissa peilataan hyvää johtamista ja tehdään tästä eräänlainen tulkinta. Mallia on osattava soveltaa tilanteen mukaisesti, eikä sitä voi tai pidäkään tulkita kuin piru raamattua. Oikeasti tulkittuna syväjohtamisen mallin perusteet soveltuvat käytettäväksi niin siviili- kuin sotilasjohtamisessa.

Syväjohtamisen tulkinta riippuu pitkälti omista preferensseistä. Moni näyttää ajattelevan, että syväjohtaminen ei ole kovaa kuria, vaan lempeyttä ja keskustelua. Asia ei ole näin, vaan syväjohtaja voi myös olla kova johtaja.

*AUK I:n ja RUK:n johtajakoulutuksen tärkeimmät opit*

AUK:ssa oppi tuntemaan omat rajansa, RUK:ssa lähinnä organisoimaan asioita. Johtajana kehittyminen ja palautteen saaminen joka suunnasta on todella tärkeää. Johtajan on tärkeä oppia analysoimaan saamansa palaute. Siviiliorganisaatiossa palautetta tulee koko ajan, mutta se ei ole yhtä strukturoitua kuin puolustusvoimissa saatava palaute, joten johtajan on opittava analysoimaan myös heikkoja impulsseja. Myös puolustusvoimissa on vaikea saada rakentavaa palautetta alaisiltaan. On tärkeää mieltää mitkä ovat palautteen motiivit ja johtajan on tärkeä saada alaisensa antamaan rehellistä palautetta. Eräs kouluttaja oli tullut kysymään varusmiesjohtajilta suoraa palautetta omasta toiminnastaan, tähän suhtauduttiin erittäin myönteisesti.

*Johtajakaudella järjestetty johtajakoulutus*

Johtamistaidon jatkokurssi oli täysin naurettavaa taisteluammuntojen suunnittelua.

*Tiimikeskustelut*

P-kaudella järjestetyistä tiimikeskusteluista ei saanut mitään irti, sillä silloinen yksikön päällikkö ei ollut ymmärtänyt näiden tarkoitusta. J-kaudella tiimikeskusteluja pidetään joka viikko ja myös yksikön päällikkö osallistuu niihin. J-kauden keskustelutilaisuuksien ovat olleet hyviä ja ne ovat jopa saaneet johtajakoulutuksen omaisia muotoja. Asioita ja omia mielipiteitä voi tuoda esille täysin välittömästi.

*Johtajakansio ja opintokirja*

Johtajakansioita ei ollut saatavilla AUK:ssa ja johtajaprofiilin tekolomakkeita oli hyvin vähän. Olisi hyvä jos olisi jotain, mistä voisi seurata omaa johtajana kehittymistään. Valitettavasti johtajakansio ei sovellu tähän, koska siihen tallennettava materiaali on lähinnä numeerista, eikä esimerkiksi iltavapaalla tule mietittyä, miksi jostain suoritteesta sai tietyn arvosanan. P-kaudella kouluttajat antoivat suullista palautetta samalla kun he täyttivät opintokirjaa, mikä oli motivoivaa. Vastaava palautteen saaminen motivoisi edelleen täyttämään opintokirjaa. D ei usko tulevaisuudessa tarvitsevänsä johtajakansiota mihinkään. Hänen mielestään se on enemmän puolustusvoimien oma kiittäminen sille, että varusmiehille koulutetaan syväjohtamista.

*Johtajaprofiilit ja kehityskeskustelut*

P-kaudella kehityskeskusteluja käytiin kouluttajaluutnantin kanssa viikoittain, tuolloin analysointiin myös johtajaprofiilit. RUK:ssa palautteen antaminen ei näyttänyt kiinnostavan kouluttajia. Muutenkin nämä olivat lähinnä ylimielisiä ja pätivätkin varusmiehiin päin, toisaalta löytyi myös hyviä kouluttajia.

*Johtajakoulutuksen materiaali ja opetushenkilökunta*

Kokeet ovat olleet liian kaavamaisia ja mitanneet lähinnä irrelevanttia detajiosaamista. Kirjoihin viittaaminen faktatietona oli ärsyttävää, sillä kirjan mukaan ei voi johtaa, vaan tärkeintä on kirjan sisältämien ajatusten tulkitseminen ja tiedon soveltaminen käytännön tarpeiden mukaan. Syväjohtamisen kulmakivet oppi ulkoa, eikä niiden sisältöä sisäistänyt kunnolla. Ryhmäkeskustelut olivat hyviä, ja niitä saisi olla enemmänkin. Ulkopuoliset opettajat olisivat tervetulleita, samalla voisi raottaa siviilijohtamisen tarpeita, koska oma hyöty on kuitenkin se joka motivoi.

*Hyväksilukeminen yliopistossa*

RUK:ssa näki kuinka harva opinahjo hyväksilukee opintoviikkoja. D tietää, ettei hän voi saada opintoviikkoja varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta omassa yliopistossaan. Tämän takia hän ei myöskään panosta johtajakansion ylläpitoon.

**Upseerikokelas E**

E:llä on opiskelupaikka Teknillisen korkeakoulun Konetekniikan osastolla. RUK:n hän on suorittanut Haminassa Sissikomppanian tiedustelulinjalla. Parhaillaan hän palvelee Upinniemiessä 2. komppaniassa.

*Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyödyt*

Varusmiesjohtajana saaneet opit soveltuvat hyvin tehtaiden kaltaisiin työympäristöihin, joissa on paljon työntekijöitä. Pienryhmässä ei tarvitse erikseen miettiä syväjohtamista, sillä käyttäytyminen tulee luonnostaan.



Johtajakoulutusta arvostetaan ja RUK:n suorittaminen voi vaikuttaa työnsaantiin. E sanoo kuulleen, että RUK:n suorittaneet ovat työhönottotilanteessa ohittaneet tasavahvan tai jopa pätevämmänkin henkilön, jolla ei ole varusmiesaikaista johtajakokemusta. Toisaalta RUK:n suorittaminen tuskin on pääasia kun ihmisiä otetaan töihin.

#### *Syväjohtaminen ja sen soveltuvuus siviiliosaamisen tarpeisiin*

Sotilasorganisaatiossa kyseenalaistaminen vaikeutuu formaalien auktoriteettien edessä.

#### *AUK I:n ja RUK:n johtajakoulutuksen tärkeimmät opit*

AUK:ssa sai ensimmäisen kosketuksen johtajana toimimiseen. RUK:ssa oli enemmän oppilaita, joten koulutus jäi jonkin verran etäämmäksi. On tärkeä tuntea omat alaisensa ja osata motivoida heitä. Tällä hetkellä kaikki alaiset ovat aliupseereita, jolloin motivaation merkitys korostuu. RUK:ssa käytiin loistavia pienryhmäkeskusteluja, joissa omat ominaisuudet tulivat hyvin esille.

#### *Johtajakaudella järjestetty johtajakoulutus*

E osallistui koulutushaaranensa jatkokurssille, eikä tämän takia päässyt osallistumaan johtamisen jatkokurssin nimellä pidettyyn ammuntojen suunnittelukoulutukseen. Korvaavaa johtajakoulutusta on luvattu järjestää, mutta mitään varsinaista johtajakoulutusta ei ole ollut.

#### *Tiimikeskustelut*

P-kaudella pidettiin muutama tiimikeskustelu.

#### *Johtajakansio ja opintokirja*

Opintokirjaa täytetään joka viikko ja J-kaudella se on tarkastettu kaksi kertaa. Jonkun nimetyn henkilön pitäisi olla vastuussa johtajakansion ylläpidosta.

#### *Johtajaprofiilit ja kehityskeskustelut*

RUK:ssa saattoi saada muutaman kommentin palautelapun antamisen yhteydessä. Muuten ei ole käyty.

#### *Johtajakoulutuksen materiaali ja opetushenkilökunta*

Johtajakoulutusvihko on täysin mitätön. Tämän lisäksi jaettiin RUK:ssa Tulikoe -kirja. Parasta antia ovat olleet keskustelut, mutta nämä pitäisi oppia purkamaan ja saattamaan opiksi. Tässä vaiheessa ulkopuolinen johtamisen kouluttaja olisi kaikkein parasta, tämä voisi myös valottaa siviilipuolen johtamisosaamistarpeita. AUK:ssa tämä olisi ollut liian aikaista, eikä silloin jaksanut muutenkaan pysyä hereillä oppitunneilla.

#### *Hyväksilukeminen yliopistossa*

E sanoo hakevansa hyväksiluettavaksi sen minkä voi. Malli, jossa muutama vuosi varusmiespalveluksen jälkeen voisi peilata varusmiesaikaista johtajakoulutusta, voisi olla antoisa.

#### **Upseerikokelas F**

F:llä on opiskelupaikka Helsingin kauppakorkeakoulussa. RUK:n hän on suorittanut Haminassa Sissikompanian tiedustelulinjalla. Parhaillaan hän palvelee Upinniemessä 2. komppaniassa

### *Tyytyväisyys varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen*

Varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta ei saa paljon irti siviiliin, eikä F myöskään sano soveltaneensa saamiaan oppeja siviilipuolella. Vanhemmat kouluttajat opettavat syväjohtamista teoriassa, eivätkä näytä itse mallia. Nuoret taas näyttävät itse hyvää esimerkkiä, mutta eivät nosta asiaa esille sen kummemmin.

### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyödyt*

Itsestään epävarmat henkilöt saavat koulutuksesta paljon irti ja kasvavat ihmisinä. Johtajakauden alkuvaiheessa sotilasarvosta on etua johtamisessa, mutta pelisilmän ajan myötä parantuessa on tällä huomattavasti paljon pienempi rooli. Johtajaksi oppii käytännön harjoittelulla, ei oppitunneilla.

RUK on selvä meriitti ja sen suorittamista arvostetaan, ei niinkään koulutuksen takia vaan osoitetusta ahkeruudesta. Varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta voi olla hyötyä rekrytointitilanteessa, tämä on lähinnä kiinni rekrytoijasta. Olisi tärkeä miettiä miten tietoisuutta johtajakoulutuksesta ja sen sisällöistä voisi lisätä.

### *Syväjohtaminen ja sen soveltuvuus siviiliosaamisen tarpeisiin*

Kauppakorkeakoulun pääsykokeissa oli pitkälti samaa sisältöä kuin syväjohtamisessa, tämän takia F olettaa syväjohtamisen tulleen siviilipuolelta. Johtaminen on päätösten tekemistä, sama pätee niin siviili- kuin sotilasorganisaatioissa.

### *AUK I:n ja RUK:n johtajakoulutuksen tärkeimmät opit*

AUK:ssa ei saanut palautetta mutta RUK:un tultaessa kaikilla muilla oppilailta oli jo valmiiksi kirjallista palautetta pureskeltavaksi. Johtajan tulee asettaa itselleen tavoitteita ja peilata näitä saamaansa palautteeseen. Virheistä oppiminen on kaikkein tehokkainta.

### *Johtajakaudella järjestetty johtajakoulutus*

Yksi kurssi järjestetty, mutta se oli aivan lapsellinen. Kurssi ei kiinnostanut ketään, ei edes kouluttajia. Kurssi ei mitenkään liittynyt johtamiseen.

### *Tiimikeskustelut*

Tiimikeskustelu järjestetään joka viikko ja yksikön päällikkö osallistuu niihin.

### *Johtajakansio ja opintokirja*

AUK:ssa johtajakansion ylläpito ei kiinnostanut kouluttajia, Opintokirjan täyttämistä ei ole ohjeistettu riittävän hyvin, johtajille on epäselvää, miten sitä tulisi täyttää ja mitä siihen tulisi kirjata. Johtajakansiosta ei ole suoranaista hyötyä kenellekään.

### *Johtajaprofiilit ja kehityskeskustelut*

Johtajaprofiilit laadittiin, mutta data meni sekaisin, joten profiileista ei saanut mitään irti. Hamina on liian iso paikka ja toimintaa leimaa rutiininomaisuus, mikä näkyy myös palautteen laadussa.

Suullisen palautteen lisäksi pitäisi saada myös kirjallista palautetta, jossa luonnehdinta toiminnasta. Pelkkä vahvuus- ja heikkousalueiden luetteleminen ei riitä. Jatkuva palautteen antaminen on tärkeää, jotta motivaatio pysyisi vireillä. Palautteessa on riskinä se, että kouluttaja yrittää muokata johtajia itsensä kaltaiseksi, eikä yksilöllisiä ominaisuuksia arvosteta.

### *Johtajakoulutuksen materiaali ja opetushenkilökunta*

Kukaan ei ala itsekseen pureskella johtajakoulutusvihkoa. F sanoo ottavansa syväjohtamisen kirkuen vastaan joltain ulkopuoliselta luennoitsijalta, jota asia kiinnostaa verrattuna siihen, että asiaa luennoi joku kantahenkilökuntaan kuuluva, jolla ei ole lainkaan kiinnostusta asiaa kohtaan. Toisena



vaihtoehtona hän näkee mallin, jossa luennon pitäisi ulkopuolinen yhdessä upseerin kanssa, jolloin saataisiin aikaiseksi debattia ja eri näkökulmien vertailua. Tämä loisi myös inspiroivamman ilmapiirin.

Kantahenkilökunnan puolella itsensä kehittäminen kiinnostaa lähinnä nuoria kouluttajia. RUK:n yksikössä oli hyvät kouluttajat, eikä yksikön päälliköllä ollut pätemisen tarvetta.

#### *Hyväksilukeminen yliopistossa*

F ei ole valmis näkemään vaivaa hyväksilukemisen eteen. Yliopistossa järjestettävä yliopistomittakaavan mukainen kurssi, jossa peilataan varusmiesaikaista johtajakoulutusta ja muita johtamisen malleja olisi mielenkiintoinen.

#### **Upseerikokelas G**

G on opiskellut vuoden Turun kauppakorkeakoulussa. RUK:n hän on suorittanut Haminassa ilmatorjuntapatterissa. Hän on myös palvellut pääjohtokeskuksessa, jossa hän oli ainoa varusmies muiden työntekijöiden kuuluessa kantahenkilökuntaan.

#### *Tyytyväisyys varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen*

Puolustusvoimien johtajakoulutusta markkinoidaan paljon käytännön johtamiskokemuksella, mutta kokelaan tehtävissä tämä jää vähäiseksi ja johtamistehtävistä voi halutessaan luistaa paljon. G ei ole tyytyväinen opetuksen tasoon ja hänen mielestään on naiivia verrata tätä yliopistojen opetukseen. AUK:ssa opettanut yliluutnantti oli paljon parempi opettaja kuin RUK:ssa opettanut majuri.

Käytännön johtaminen on vähäistä, koska työyhteisö koostuu neljästä kokelaasta ja neljästä alikersantista. Tehtävät ovat pitkälti käytännön työntekeä. Kokelaiden näkökulmasta johtaminen on lähinnä toiminnan suunnittelua, eikä siihen liity henkilöjohtamista. Johtajana toimimisesta saatava hyöty riippuu G:n mielestä paljon tehtävistä eikä opetus ole tarjonnut kovinkaan paljoa, josta olisi voinut poimia jotain itselleen. Syväjohtamisen malli vaikuttaa toimivalta, eikä sen ohella tarvitse kouluttaa muita malleja, kuten liikkeenjohtoa, koska se ei liity varusmiesjohtajana toimimiseen.

#### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyödyt*

G on pitkälti samoilla linjoilla kollegojensa kanssa ja korostaa edelleen esiintymisvarmuuden paranemista ja itsensä tuntemisen kehittymistä, palveluksen aikana itsestä on löytynyt runsaasti uusia piirteitä. Johtajakoulutus ja johtajana toimiminen on tarjonnut paljon hyödyllisiä kokemuksia. G ei hae palveluksesta hyötyä siviiliin, vaan pyrkii käsittelemään sitä omana kokemuksenaan ja oppimaan siitä mahdollisimman paljon. Mikäli johtajakoulutuksesta hyötyy työelämässä, on tämä pelkkää plussaa, mutta se ei ole hänen toimintansa varsinainen tarkoitus. Hänen mielestään palvelus on tähän asti ollut hyvä kokemus.

Yleisesti puhutaan paljon, että RUK:n suorittamista arvostetaan korkealle. G miettii kuitenkin, onko tämä siellä saatavan koulutuksen, vai ennemmin RUK:n yhdistävän tekijän ansiota. Ainakin työhaastattelutilanteessa RUK:n yhdistävä tekijä lienee merkittävä. RUK:n suorittaminen ja koulutukseen valikoituminen osoittaa päämäärätietoisuutta ja osoittaa yksilön arvomaailman painottavan sitä, että ei aina mennä siitä, missä aita on matalin.

#### *Syväjohtaminen puolustusvoimissa ja mallin soveltuvuus siviiliosaamisen tarpeisiin*

Syväjohtamisen mallissa on onnistuttu hyvin pukemaan johtaminen vaatteisiin. Henkilöjohtamisen näkökulmasta siviili- ja sotilasorganisaatioissa pätee pitkälti samat periaatteet. Syväjohtamisen malliin viitataan myös Turun kauppakorkeakoulun opetuksessa käytettävässä johtamisen kirjallisuudessa. RUK:ssa Vesa Nissisen persoona ja asiantuntemus sai vakuuttuneeksi mallin toimivuudesta. Nissisen esiintyminen antoi lisämaustetta verrattuna siihen, että luennot olisi pitänyt joku upseeri, jota asia ei liiemmin kiinnosta. Jotkut kantahenkilökuntaan kuuluvat näyttävätkin uskovan, että syväjohtaminen on pelkkiä pehmeitä arvoja.

Varusmiesjohtajat ovat loppujen lopuksi pitkälti toteuttajia, joiden toiminnalle on asetettu tiukat puitteet ja pelivara on pientä. Tämä rajoittaa myös oman luovuuden käyttöä ja omia ajatuksia voi tuoda esille varsin rajallisesti. Varusmiesjohtajille pitäisikin antaa enemmän tilaa ja vapaita käsiä. On yleistä, että kantahenkilökuntaan kuuluvat korjaavat heti havaitsevansa virheen, eivätkä anna varusmiesten oppia niistä itse. Virheiden tekeminen onkin tärkeä osa oppimisprosessia.

AUK I:n johtajakoulutus oli laadukasta. Opettajana toimi nuori yliluutnantti, joka antoi kaikin puolin positiivisen kuvan syväjohtamisesta. Mallia pystyy soveltamaan omassa johtamisessa.

Valitettavasti muutama kantahenkilökuntaan kuuluva yksilö panee kovasti vastaan mallille. On turha olettaa, että puolustusvoimien kaltainen organisaatio muuttuisi kovinkaan nopeasti, mutta G toivoo, että myös ongelmayksilöt avaisivat silmänsä. Pelkotilana näyttää olevan pehmojohtaminen, jonka vastapainona korostetaan jämäkkää johtamista. Kaikki kantahenkilökuntaan kuuluvat eivät myöskään halua kehittää itseään, tämä koskee etenkin vanhempia henkilöitä. Kadettikoulun käyneet ovat olemukseltaan ja tyyliältään erilaisia kuin alemman koulutuksen saaneet. Etenkin nuoret yliluutnantit erottuvat kautta linjan myönteisesti ja G olettaakin, että MpKK:n tarjoama koulutus on tasokasta. Nuoret luutnantit ovat niin ikään asiallisia, ongelmat koskevat etenkin vanhempia luutnantteja.

#### *AUK I:n ja RUK:n johtajakoulutuksen tärkeimmät opit*

Johtajakoulutuksessa sai hyvät työkalut oman johtamisensa arviointiin ja johtajana kehittymistä varten. RUK:ssa saatu palaute oli kaikin puolin hyvää ja rakentavaa, mutta kokelasaikana palautetta on saanut hyvin vähän osittain johtuen johtamissuoritteiden vähäisyydestä. Se, miten vakavasti suhtautuu johtajana toimimiseen ja itsensä kehittämiseen, vaikuttaa paljon siihen, mitä koulutuksesta saa irti, arviolta 50 % on tästä kiinnostuneita. Jos halutaan palvelusmotivaation säilyvän varusmiespalveluksen loppuun asti, pitää varusmiesjohtajille pystyä keksimään lisää haasteita. Käytännössä RUK oli J-kautta haasteellisempaa aikaa ja tuntuu kuin kaikki isommat haasteet olisivat jo takanapäin. Nyt pitää yrittää keksiä itselleen sotilaallisten virikkeiden lisäksi muita tavoitteita ja virikkeitä. Syväjohtamisen kannalta tarkasteltuna on vaikea nähdä ihmisenä arvostamista, miten esimerkiksi siviiliosaaminen ja taustat otetaan huomioon varusmiespalveluksessa?

#### *Johtajakaudella järjestetty johtajakoulutus*

Johtamistaidon jatkokurssin nimikkeellä kulkenut kurssi ei ollut johtamista nähnytkään. Sisältönä oli marssiminen ja tiedustelukäskyn antaminen. Koko kurssi haiskahti pakkopullan omaiselta asialta, joka oli nimellisesti pakko järjestää. Vastaavanlaiset sisällöllisesti tyhjät kokonaisuudet ovat omiaan syömään motivaatiota.

#### *Tiimikeskustelut*

Tiimikeskusteluita on järjestetty ja niissä on aina ollut paikalla apukouluttaja ja muu henkilökunnan jäsen. Tapaamisissa on myös käsitelty erilaisia ongelmatapauksia. Henkilökunta vaikuttaa suhtautuvan tiimikeskusteluihin tosissaan ja G sanoo, että myös varusmiesjohtajat ovat niiden kautta saaneet hyvän kuvan siitä, mitä yksikössä tapahtuu. G on myös kokenut, että varusmiesten tiimikeskusteluissa esille tuomilla asioilla on ollut käytännön vaikutusta. Keskusteluilmapiiri on ollut suhteellisen välitön vaikka yksikön päällikkökin on toisinaan ollut paikalla.

RUK:ssa henkilökunta välitti enemmän oppimisesta. G miettiikin miten henkilökunta suhtautuu tähän nyt perusyksikössä toimittaessa, pidetäänkö varusmiesjohtajien kehittymistä tärkeänä. Kokelaaksi ylennyksen jälkeen on ohjaus lakannut tyystin.

#### *Johtajakansio ja opintokirja*

G on ylläpitänyt opintokirjaa vajavaisesti, vain siten, että sen kehtaa antaa tarkastettavaksi. Opintokirjan täyttämisen mielekkyys on nollassa, kun ei ole johtamistehtäviä. Alikersantit täyttivät alkuvaiheessa opintokirjaa aktiivisesti ja ovat pitäneet pintansa tässä. On sanottu, että opintokirja on "teitä itseänne varten", mutta sen täyttämistä ei ole ohjeistettu sen tarkemmin. Käytännössä koko johtajakansio on ollut taka-alalla.

Käytännössä kaikki oppiminen tapahtuu leirioloissa.



*Johtajaprofiilit ja kehityskeskustelut*

Yksi kehityskeskustelu on käyty. Tällöin keskusteltiin oman yliluutnantin kanssa omista kehittymistarpeista ja asetettiin konkreettisia kehittymistavoitteita niin itselle kuin koko joukolle. Johtajaprofiilia ei kuitenkaan ole tehty RUK:n jälkeen. Johtajana kehittymisen näkökulmasta omat ajatukset ovat tärkeimpiä, toisaalta pelkkä yksin pohtiminen ei vie kovinkaan pitkälle. Toiseksi tärkeintä on vertaisten palaute, tämän jälkeen tulee alaisten antama palaute, jota sen puolen on vaikea saada konstruktivisessa muodossa. Neljänneksi tärkeimpänä G mainitsee kantahenkilökunnalta tulevan palautteen. Itsensä johtajana kehittämisen näkökulmasta johtajaprofiililla ei ole juuri mitään merkitystä, vaan tärkeintä on suullinen keskustelu. Luonnollisesti profiilia voi hyödyntää, mutta tätä ei ole saanut J-kaudella.

*Johtajakoulutuksen materiaali ja opetushenkilökunta*

Johtajakoulutusvihkonen oli laadukas, mutta toisaalta hyvin suppea. Se kaipaakin rinnalleen paljon muuta, sillä varsinainen asiasisältö jäi uupumaan. Pelkkien kalvokuvien lisäksi tarvittaisiin myös puhdasta tekstiä kuvaamaan kalvojen sisältöä, toisaalta pitäisi miettiä miten oppilaat saa motivoitua lukemaan paksumpi kirjallinen tuotos. RUK:ssa käytiin myös läpi erillinen paksu monistenvivasto. Kalvot edellyttävät aina asiantuntevan luennoitsijan, jota ei valitettavasti aina ole saatavilla. Harva on kiinnostunut lukemaan johtamisen opetuskirjallisuutta, sillä monelle se ei ole oleellista.

Toisinaan tuntui siltä, että luennoitsijat pyytelivät anteeksi, etteivät olleet ehtineet valmistautua oppitunnin pitämiseen. Tämä ei motivoi oppilaita paneutumaan ja panostamaan opiskeluun. Oli myös mahdollista, että luennoitsija vain luki kalvoilla olleet sanat ääneen, eikä paneutunut aiheeseen sen syvällisemmin. Välillä tuntui myös siltä, että opettaja ei tiennyt mistä puhui, tämä etenkin verrattuna Vesa Nissisen asiantunteviin luentoisiin.

G mielestä johtajakoulutuksen voisikin hyvin ulkoistaa, luulisi nimittäin ainakin RUK:un saavan esimerkiksi siviilipuolen professoreita luennoimaan. Ulkopuolisen luennoitsijan ei tarvitsisi olla mikään suuri guru, vaan ennemmin mukaansa tempaiseva ja asiantunteva tyyppi. AUK tasolle on turha kuvitella saatavan ulkopuolisia huippuluennoitsijoita.

*Hyväksilukeminen yliopistossa*

G on kuullut huhua, että varusmiesaikainen johtajakoulutus hyväksiluettaisiin Turun kauppakorkeakoulussa. Hän ei kuitenkaan tiedä millä perustein tämä tapahtuu. Hän ei myöskään ole varma, tuleeko hakemaan hyväksiluettavuutta, sillä tutkinto tullee muutenkin paisumaan yli 160 opintoviikon, ja tuolloin esimerkiksi viiden opintoviikon lisäkokonaisuus ei ole mitenkään ratkaiseva suuntaan eikä toiseen. G:n mielestä hyväksiluettavuus ei ole kovinkaan perusteltua ja suurena kysymyksenä on, mihin kohtaan tutkintorakennetta kyseiset opintoviikot sijoitettaisiin. Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteydessä läpikäytävä syväjohtamisen kokonaisuus ei korvaa Turun kauppakorkeakoulun johtamisen peruskurssia.

**Upseerikokelas H**

H:lla on opiskelupaikka Oulun yliopiston Tuotantotalouden osastolla. RUK:n hän on suorittanut Haminassa Tulenjohtopatterissa. Parhaillaan hän palvelee Rannikkojääkärikomppaniassa.

*Yleinen tyytyväisyys varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen*

H ei sano olevansa täysin tyytyväinen johtajakoulutukseen. Hän toivoisi siihen nykyistä enemmän teoriasisältöä ihmisen tuntemisen, psykologian ja ihmisen tulkitsemisen muodossa. RUK:n johtajakoulutus on vielä lastenkengissä ja taustoihin perehdytään varsin vähän. Olisi mielenkiintoista ymmärtää paremmin miten ihmiset saa toimimaan ilman käskemistä, valvontaa ja rangaistuksia.

### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyödyt*

Johtajana toimiessa on tottunut johtaja-asemaan ja johtajan roolissa toimimiseen. Samalla on oppinut kantamaan vastuuta asioista ja muista ihmisistä. Esiintymisvarmuus on myös parantunut roimasti ja johtamistilanteissa toimiminen on helpottunut huomattavasti.

Työelämää silmälläpitäen on ainakin jotain näyttöä siitä, että on ryhtiä ja että on valittu vastuulliseen tehtävään isosta joukosta. Toisaalta, jos rekrytoinnista vastaa joku, joka ei arvosta varusmiespalvelusta tai varusmiesjohtajana toimimista, saattaa tällä olla kielteinen vaikutus. Ylivoimaisesti suurin osa kuitenkin osaa arvostaa varusmiespalveluksen kunnollista suorittamista.

### *Syväjohtaminen ja sen soveltuvuus siviiliosaamisen tarpeisiin*

Syväjohtamisen periaatteiden mukaan pitäisi itse toimia esimerkkinä muille. Valitettavasti kantahenkilökunta ei toimi tämän mukaisesti.

### *AUK I:n ja RUK:n johtajakoulutuksen tärkeimmät opit*

Johtajakoulutuksessa on oppinut ymmärtämään, miten erilaisia ihmiset oikeastaan ovat. Erilaiset ihmiset on osattava kohdata eri tavalla, jotta heidän kanssaan voisi saavuttaa hyviä tuloksia.

Käytännössä paljon on kiinni kouluttajasta ja tämän asenteista, onko hän tiukka huutaja vai pehmojohtaja. Tänä päivänä tiukat huutajat eivät onnistu johtajina, koska syväjohtamisen malli on vienyt maaperän tältä johtamisen tyyliltä. Jos johtaja on liian tiukka, häviää myös joukon oma-aloitteisuus eikä asioita uskalleta tehdä väärin, koska mahdollisesti saatavaa kielteistä palautetta pelätään. Eräs johtajan tärkeä ominaisuus onkin joukon saaminen kuuntelemaan ja ymmärtämään itseään.

### *Johtajakaudella järjestetty johtajakoulutus*

Täydentävää johtamiskoulutusta ei ole järjestetty. Olisi mielenkiintoista kohdata syväjohtamisen malli uudelleen ja esimerkiksi peilata mitä muut ovat mieltä johtamisesta, miten asian näkee itse ja poimia muilta hyviä ideoita johtajana toimimista varten.

### *Tiimikeskustelut*

Ei ole järjestetty J-kaudella.

RUK:ssa käytiin tuvittain läpi omia ja muiden hyviä ominaisuuksia sekä kehittymisalueita.

### *Johtajakansio ja opintokirja*

Johtajakansion ja opintokirjan täyttäminen ei innosta kun tietää, ettei suoritteita kuitenkaan saa hyväksiluettua. Oikeastaan ainoa motiivi johtajakansion ylläpitämiselle on mahdollinen hyväksilukeminen. Samalla pelottaa että tulee haukutuksi jos ei ole täyttänyt opintokirjaansa.

### *Johtajaprofiilit ja kehityskeskustelut*

Johtajaprofiilit tehtiin aikanaan oman alokasajan päätteeksi silloisille johtajille sekä RUK:ssa johtajille Jossain vaiheessa J-kautta seinällä on ollut lista "teidät arvioidaan". Oma nimi oli listassa, mutta tuloksia ei ole näkynyt. Kysymyksenä on myös miten saada miehistö motivoitumaan ja tukemaan esimiestensä kehittymistä, kun heitä ei vaikuta kiinnostavan mikään muukaan.

Kehityskeskusteluita ei ole käyty. RUK:n jälkeen ei myöskään ole saanut palautetta pitämästään pitämästä koulutuksesta Kuuleman mukaan Kotkan rannikkoalueella kaikki tehdään ohjeistuksien mukaan niin kuin pitääkin.

### *Johtajakoulutuksen materiaali ja opetushenkilökunta*

Tulikoe oli ainoa varisnainen oppikirja, tämän lisäksi oli runsaasti kalvoja. Omia muistiinpanoja on tullut kirjoitettua jonkin verran.



Veteraaneja olisi hyvä saada kertomaan omista sodan aikaisista kokemuksistaan. Miten he pystyivät motivoimaan joukkonsa eteenpäin pahoissakin tilanteissa ja miten he itse pysyivät kasassa ja jaksivat luoda uskoa kovan paikan tullen.

#### *Hyväksilukeminen yliopistossa*

H ei tule hakemaan varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksiluettavuutta omiin opintoihinsa. Koulutuksella saisi korkeintaan korvattua sellaisen kurssin, jonka muutenkin haluaisi käydä. Hän haluaa saada kaiken hyödyn irti yliopiston koulutustarjonnasta, eikä päästä mahdollisimman helpolla.

#### **Upseerikokelas I**

I on opiskellut vuoden Svenska handelshögskolanissa, jonka lisäksi hänellä on opiskelupaikka Teknillisen korkeakoulun Tuotantotalouden osastolla. RUK:n hän on suorittanut Haminassa Kirveskompaniassa. Parhaillaan hän palvelee Rannikkojääkärikomppaniassa.

#### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyödyt*

RUK:ssa oli paljon teoriaa ja vähän käytännön johtamista. Kokelaana joutui välittömästi johtajaksi ainoan johdatuksen ollessa ”olkaa aktiivisia”.

Varusmiesjohtajana toimimisesta on suurta hyötyä, koska muualla ei voi harjoitella johtamista käytännössä. RUK:n suorittamista arvostetaan ja tämän voi hyvällä omallatunnolla merkitä omaan CV:hen. Stressaavissa tilanteissa toimiminen on myös ollut opettavaista.

#### *Syväjohtaminen ja sen soveltuvuus siviiliosaamisen tarpeisiin*

Syväjohtaminen kuulostaa mukavalta, mutta sen käytännön soveltaminen on vaikeaa puolustusvoimissa. Koulutuksessa mallista sai varsin pehmeän kuvan. RUK:n jälkeen syväjohtamisen kanssa ei ole joutunut mihinkään tekemisiin. Malli sopii hyvin siviilijohtamisen tarpeisiin, mutta siinä ei ole mitään sotilaallista ja mallin soveltaminen sotilaskontekstissa onkin vaikeaa.

#### *AUK I:n ja RUK:n johtajakoulutuksen tärkeimmät opit*

Palautteen saaminen ja tulkitseminen oli uutta, muuten enimmäkseen tuttua asiaa.

#### *Varusmiesjohtajana kaivattu tuki*

Ongelmat ovat liittyneet lähinnä kantahenkilöstön suunnasta tulevaan puutteelliseen informaatioon, hekään eivät aina tiedä miten asiat ovat tai miten niiden pitäisi olla. Valitettavasti moni kouluttaja valmistautuu huonosti tulevaan toimintaan. On tavallista että päivän ohjelma otetaan käteen aamulla ja katsotaan mitä pitää tehdä ja sovelletaan sen mukaan. Joillakin nuoremmista kouluttajista on hyvä ote ja heidän läpikäymä koulutus näkyy selvästi siinä, että he ovat keskustelevampia kuin moni vanhempi kouluttaja.

#### *Johtajakaudella järjestetty johtajakoulutus*

Ei ole järjestetty.

#### *Tiimikeskustelut*

Ei ole järjestetty. Nämä mainittiin kyllä RUK:ssa Vesa Nissisen toimesta, mutta jo tuolloin arvasi, ettei näitä tulla järjestämään.

*Johtajakansio ja -vihko*

Yksikön päällikkö sanoi aluksi, että näitä voi täyttää jos itse haluaa, myöhemmin tuli määräys, että kaikkien on ylläpidettävä näitä. Oppimiskokemusten kirjaaminen olisi paljon järkevämpää kuin sen, mitä on tehnyt. Mahdollinen hyväksiluettavuus on ainoa syy miksi ylläpitää johtajakansiota ja opintokirjaa. Johtajakansioon voi olla hauska tutustua 40 vuoden päästä.

*Johtajaprofiilit ja kehityskeskustelut*

Kehityskeskusteluita ei ole käyty eikä johtajaprofiilia laadittu. Koko kehityskeskustelutermin on täysin tuntematon. Palautteen tulisi olla pelkkää sikalistaa virallisempaa, ja sen antaminen voisi tapahtua esimerkiksi täyttämällä jonkinlainen valmis palautelomake. Kielteinen palaute olisi omiaan kannustamaan itsensä kehittämiseen. Jos itse olisi aktiivinen, saisi paljon enemmän irti. Palautteen kerääminen ja sen analysoiminen on hyvä idea, mutta valitettavasti todellisuus on hieman erilainen.

*Johtajakoulutuksen materiaali ja opetushenkilökunta*

Kalvoja oli tuhattomasti ja luennot vaikuttivat hyviltä. Ensimmäinen johtamisen kurssi oli pelkkää sontaa eikä Johtajakoulutus -vihkosta saa mitään irti. Johtajuutta on vaikea opiskella kirjoista, ennemmin pitäisi olla erilaisia case -harjoituksia.

*Hyväksilukeminen yliopistossa*

H tulee tiedustelemaan asian perään. Hänen mielestään varusmiesaikaisesta johtajakoulutuksesta voisi saada hyväksiluettua viisi opintoviikkoa. Hän ei tiedä mitä hyväksiluettavuuden eteen pitää tehdä ja toteaa, että voisi kuvitella osallistuvansa mahdolliselle yliopistossa järjestettävälle kurssille, jossa peilataan varusmiesjohtajana toimimista.

**Upseerikokelas J**

J:llä on opiskelupaikka Teknillisen korkeakoulun Tuotantotalouden osastolla. RUK:n hän on suorittanut Haminassa Kirveskompaniassa. Parhaillaan hän palvelee Rannikkojääkärikompaniassa.

*Yleinen tyytyväisyys varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen*

J sanoo olevansa tyytyväinen saamaansa johtajakoulutukseen, hän peräänkuuluttaa kuitenkin enemmän teoreettista sisältöä koulutukseen. AUK:ssa oli pari tuntia teoriaopetusta, mutta tämä ei ollut riittävästi. Teoria voisi painottua psykologiaan ja käydä läpi sitä, miksi ihminen käyttäytyy tietyllä tavalla. Nykykoulutuksessa painotetaan ihmisen tunteita ja sitä, miten ihmisen saa toimimaan itse haluamalla tavalla, tärkeää on oikea tapa motivoida.

*Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyödyt*

Varusmiesjohtajana oppii seisomaan joukon edessä ja saavuttamaan tuloksia yhdessä heidän kanssaan.

Työnantajat ovat toistaiseksi arvostaneet varusmiesjohtajien valintaprosessia. RUK:un voi tänä päivänä päästä opiskelemalla ahkerasti AUK:n kokeisiin. Asiaosaamisen ohella tulisi J:n mielestä tarkastella myös muita ominaisuuksia, kuten valmiutta toimia johtajana.

*Syväjohtaminen ja sen soveltuvuus siviiliosaamisen tarpeisiin*

Syväjohtamisen malli toimii niin siviili- kuin sotilasorganisaatiossakin. Toisaalta sitä pitäisi soveltaa hieman eri tavalla puolustusvoimissa. Käytännössä malli tarjoaa hyvät perusteet ihmisten johtamiselle. On hyvä, että syväjohtamisen malli on saanut hyväksytyn statuksen suomalaisessa yhteiskunnassa. Vesa Nissisen mukaan moni yritys käyttää syväjohtamista omassa johtamiskoulutuksessaan, tämän perusteella syväjohtamisen sisältöjen voidaan katsoa tukevan myös siviilijohtamisen tarpeita.



Uudenmaan prikaatissa pyritään näkemään liikaa asioita simputuksena ja johtamisympäristö alkaa olla hyvin siviilimäinen. Sotilasorganisaatiossa tulee kuitenkin vallita kuri ja järjestys. Saman näki myös sodan aikana, asiat eivät toimineet ilman kuria. Toisaalta olisi mielenkiintoista tutustua siihen, miten asiat hoidetaan siviilissä, jossa kuri on paljon höllempää eikä siitä puhuta.

#### *AUK I:n ja RUK:n johtajakoulutuksen tärkeimmät opit*

Palaute on oppimisen ja kehittymisen A ja O. Palaute on kuitenkin opittava vastaanottamaan oikealla tavalla, jotta kehittyminen olisi mahdollista.

#### *Johtajakaudella järjestetty johtajakoulutus*

Varsinaista johtamiskoulutusta ei ole ollut. Johtamistaidon jatkokurssin nimikkeellä käytiin läpi miten ammunta vedetään. Kun J-kaudella on päässyt johtamaan joukkoja ja soveltamaan johtamisoppeja, olisi hyvä saada virkistettyä syväjohtamisen mallin sisältöjä. Paremmaksi johtajaksihan kasvetaan ajan myötä, tämä edellyttää myös jatkuvaa koulutusta aiheessa.

#### *Tiimikeskustelut*

Tiimikeskustelut mainitaan opintokirjassa. J toteaa, että näitä varmaan pitäisi olla, mutta niitä ei ole käyty.

#### *Johtajakansio ja opintokirja*

Opintokirjan täyttäminen on jäänyt unholaan sen jälkeen kun sai kuulla mitkä oppilaitokset myöntävät opintoviikkoja johtajakoulutuksesta. Perusyksikön päällikkö on sanonut, että hän kerää opintokirjat ja tarkastaa ne, mutta näin ei ole tehty.

#### *Johtajaprofiilit ja kehityskeskustelut*

AUK:ssa ja RUK:ssa tehtiin johtajille johtajaprofiilit, mutta tämän jälkeen näitä ei ole laadittu. Vastaavasti pitäisi myös pystyä antamaan palautetta kantahenkilökunnalle, ehkä varusmiespalveluksen loppupuolella.

AUK:ssa ja RUK:ssa tehtiin johtajana kehityssuunnitelmat. Näitä ei ole tehty eikä seurattu J-kaudella. Kehityskeskusteluita ei ole järjestetty J-kaudella.

#### *Johtajakoulutuksen materiaali ja opetushenkilökunta*

Kalvoja on ollut paljon, mutta J sanoo, ettei hän ole tutustunut materiaaliin.

Koulutus saisi sisältää syvällisemmin psykologiaa ja sitä, miten ja miksi ihminen toimii tietyllä tavalla. Tämän lisäksi voisi verrata erilaisia johtamisen malleja, kuten siviilijohtamista ja muiden maiden sotilasjohtamista. Koulutus voisi myös sisältää erilaisia kertomuksia konkreettisista johtamistilanteista, jonka jälkeen voisi peilaila miten niissä tulisi toimia. Tässä voisi myös hyödyntää veteraaneja, jotka voisivat kertoa johtamisesta sodan aikana. Saman sisällön voisi tarjota myös miehistölle.

RUK:ssa pidetty johtamisen koulutus oli erittäin mielenkiintoista ja motivoivaa. Kouluttajina toimineet Nissinen ja Sorvari olivat erinomaisten asiantuntevia. Syväjohtamisen malli palvelee niin siviilijohtamisen kuin sotilasjohtamisenkin tarpeita, eivätkä nämä sulje pois toisiaan. Siviilipuolella on kuitenkin osattava motivoida henkilöstöä eri tavalla kuin sotilasorganisaatiossa.

Siviilikouluttajat olisivat omiaan lisäämään palvelusmotivaatiota. Nämä voisivat käydä läpi erilaisia johtamisen tilanteita ja sitä, miten motivoida alaisiaan. Koulutus sopisi hyvin J-kaudelle ja olisi luonteeltaan täydennyskoulutusta. Koulutus voisi olla kaksiosainen ja jaksojen välillä riittävästi aikaa, jotta käytännön oppimista ehtisi tapahtua. J sanookin kaivanneensa siviilipuolen johtamiskouluttajia.

RUK:ssa järjestetty johtamistaidon harjoitus oli hyvä, koska siinä harjoiteltiin johtamista hyvin väsyneinä.

Puolustusvoimien palveluksessa pitkään olleiden on ollut vaikea omaksua johtamisen uudet periaatteet. Moni on myös tulkinnut syväjohtamisen väärin. Kyseessä ei ole, eikä saakaan olla pehmojohtaminen, vaan kyse on lähinnä siitä miten kuri ja motivaatio yhdistetään optimaalisimmalla tavalla.

#### *Hyväksilukeminen yliopistossa*

J sanoo, ettei tule hakemaan varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukemista. Hänen mielestään hyväksiluettavuus soveltuu paremmin ammattikorkeakouluihin. Hän ei ole kuullut mitä hyväksiluettavuus edellyttää ja mitä sen eteen tulee tehdä. Hyväksilukeminen antaa kuvan, että haluaa luistaa yliopiston opetuksesta ja päästä muita helpommalla. Olisikin parempi, jos hyväksilukeminen tapahtuisi ylimääräisiin opintoihin eikä korvaisi mitään. Mikäli johtajakansiolia ja opintokirjalla olisi rooli hyväksilukemisessa, parantaisi se olennaisesti motivaatiota panostaa niihin. Samalla olisi kuitenkin syytä kehittää koko johtajakansiokonseptia nykyisestä.

#### **Upseerikokelas K**

K on opiskellut kaksi vuotta Teknillisen korkeakoulun Konetekniikan osastolla. Tällä hetkellä hän palvelee ohjuspatterissa työskennellen BUK-asejärjestelmän kanssa. Työyhteisöä hän luonnehtii yhteistyöpainotteiseksi ja yhteistyökumppaneina on toinen kokelas sekä muutama aliupseeri.

#### *Tytytyväisyys varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen*

AUK:n ja RUK:n oppitunnit ja harjoitukset ovat olleet vain evästystä johtamiseen, varsinainen oppiminen tapahtuu käytännön johtamistilanteissa. K ei välttämättä olisi kaivannut syväjohtamisen kaltaista valmiiseen malliin sidottua yleispätevää koulutusta, vaan toivoisi johtajuuden monipuolista tarkastelua ja enemmän teoriaa työpsykologian perusteiden muodossa.

#### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyödyt*

Yksittäisiä hyötyjä on vaikea määrittää, mutta kokemuksen tuoma itsevarmuus on parantunut, kuten myös ongelmanratkaisutaidot. Koulutuksen myötä ei ole tullut oppineeksi mitään erityisiä johtamisen poppakonsteja. Muut varusmiesjohtajat ovat maininneet esiintymisvarmuuden parantuneen ja jännittämisen vähentyneen, tämän K on huomannut myös itse siviilissä. Hän sanoo myös hallitsevansa stressaavia tilanteita aiempaa paremmin.

K:n aiempi käsitys armeijan johtamisesta oli, että se on pitkälti käskyttämistä eikä se tue paljoakaan siviilijohtamisen tarpeita. Tämä käsitys on kuitenkin muuttunut täysin oman varusmiespalveluksen aikana. Johtajakoulutuksessa ja J-kauden aikana on oppinut paljon. Pääpaino on ollut käytännön oppimisessa, mutta myös johtamistaidon oppitunnit ovat olleet odotettua parempia. Käytännössä AUK I:n ja RUK:n välillä ei ollut paljoakaan johtajakoulutuksellista eroa.

#### *Syväjohtaminen puolustusvoimissa ja mallin soveltuvuus siviiliosaamisen tarpeisiin*

Syväjohtamisen malli on vakuuttava. Se käsittää hyvin pitkälti saman kuin mitä itse mieltää kuuluvan hyvään johtajuuteen. Yleispätevyydessään se ei myöskään sisällä mitään ihmeellisiä asioita, joita oudoksuisi. Syväjohtamisen esittämisen haltioitunut sävy syö osittain sen uskottavuutta, malli pitäisikin esittää hieman kiihottomammin. Malli olisi riittävän uskottava kuivakkaammankin esittelyn myötä.

Valitettavasti puolustusvoimien kaltaisessa jäykässä ja vakiintuneessa organisaatiossa on liian helppo tehdä asiat kuten aina ennen. Harvassa organisaatiossa ilmenee samanlaista pelkoa esimiehiä kohtaan, tämä vähentää myös uskallusta yrittää tehdä asioita eri tavalla ja epäonnistuminen pelottaa samalla kun onnistumisen paineet ovat huomattavan suuret. Käytännössä J-kaudella on tullut vastaan hyvin vähän johtamisen kannalta hankalia tilanteita.

Suurin osa kantahenkilökunnasta on luontaisia syväjohtajia ja suhtautuvat malliin myönteisesti. IT-koulussa oli kouluttajana syväjohtamista hyvin tunteva nuorempi yliluutnantti. Upseerit kapteenista



ylöspäin ovat lähes kautta linjan rentoja tyyppisiä, mutta varusmiehet eivät ole kovinkaan paljon tekemisissä näiden kanssa.

#### *AUK I:n ja RUK:n johtajakoulutuksen tärkeimmät opit*

AUK:n ja RUK:n johtajakoulutuksesta ei loppujen lopuksi jäänyt mieleen mitään erikoista. Opetus ei antanut mitään uusia ahaa-elämyksiä, vaan puki enemmän johtajana toimimisen oikeisiin sanoihin ja käsitteisiin. Teoreettisesti tarkasteltuna koulutus ei pitänyt sisällään mitään, minkä voisi kyseenalaistaa. Palautetta on käytetty harmittavan vähän, sillä itsensä kehittäminen on paljon helpompaa kun tietää mitä muut oikeasti ovat itsestä mieltä. Tässä kielteinen palaute on tärkeää, mutta myös myönteinen, että tietää mitä tekee oikein. Motivaatio kehittyä johtajana lähtee onnistumisen elämyksistä ja siitä, että pystyy pitämään hommat hanskassa.

#### *Johtajakaudella järjestetty johtajakoulutus*

J-kaudella on järjestetty nimellisesti johtamistaidon jatkokurssi, mutta tämä ei sisältänyt johtamiskoulutusta, vaan tiedustelua. Nimen perusteella odotettiin, että kurssi sisältäisi jonkinlaista case -opetusta tai vastaavaa, mutta todellisuus oli jotain aivan muuta.

#### *Tiimikeskustelut*

Virallisia keskusteluja ei ole käyty, mutta muiden kokelaiden kanssa on tullut keskusteltua jonkin verran. K sanoo, ettei hän ole tuntenut valmistuneensa mihinkään eikä kokelaaksi ylentäminen tehnyt hänestä valmista johtajaa, tämän takia kantahenkilökunnalta tuleva palaute olisi paikallaan. Käytännön rutiinit on alkanut oppimaan ulkoa ja nämä asiat sujuvat jo hyvin, mutta syväjohtamisen malliin liittyvää palautetta pitäisi saada huomattavasti paljon enemmän, koska tämä tukee oppimisprosessia ja johtajana kehittymistä.

#### *Johtajakansio ja opintokirja*

Opintokirjaan on tullut kirjattua välttämättömmät asiat, ettei asiasta tulisi sanomista. K ei näe johtajakansioilla muuta virkaa kuin että siihen voi olla mukava tutustua myöhemmin varusmiesajakaisten muistojen virkistämiseksi.

#### *Johtajaprofiilit ja kehityskeskustelut*

Ensimmäinen kehityskeskustelu olisi pitänyt käydä jo aikoja sitten ja toinen näinä aikoina, mutta näitä ei ole kuulunut. Johtajaprofiili tehtiin noin 2 kk sitten, mutta sen tuloksia ei ole vielä näkynyt. Kantahenkilökunnalta ei myöskään ole saanut vapaamuotoista palautetta. Johtajaprofiili olisi erittäin hyvä saada, sillä se antaisi suuntaa itsensä kehittämiseksi ja pakottaisi miettimään omaa toimintaa. Ilman strukturoitua palautetta tulee vain korjanneeksi muita ärsyttäviä asioita, mutta kokonaisuutena kehittyminen jää tapahtumatta. Pelkkä lomakkeella annettu palaute ei muuta johtajaa, vaan tärkeämpää on saada alaisilta välitöntä palautetta joka kuvaa heidän tuntemuksiaan. Hyvä tai huono palaute kertoo lähinnä miten homma toimii vai onko pidetty johtajana. Tämän takia olisi hyvä saada alaisilta useammin nimetöntä palautetta. Yksikään johtaja ei kuitenkaan halua tahallaan olla ärsyttävä.

#### *Johtajakoulutuksen materiaali ja opetushenkilökunta*

Ainoana kirjana oli Tulikoe. Tähän tutustuminen oli täysin oman aktiivisuuden varassa. K:n mielestä kirja oli hyvä ja se olisikin pitänyt pakottaa lukemaan, jotta kaikki olisivat tutustuneet siihen. Koulutuksen tukena käytettiin myös kalvoja, mutta nämä eivät antaneet konkreettisia esimerkkejä johtajuudesta ja sen haasteista.

Johtajakoulutuksessa opettajan on oltava motivoitunut. Ei ole mitään järkeä antaa luennointitehtävää jollekin, jota asia ei lainkaan kiinnosta, sillä kiinnostamattomuus paljastuu. Koulutuksen pitäminen vaikutti kuitenkin olevan monelle kunniatehtävä.

### *Hyväksilukeminen yliopistossa*

Varusmiesaikainen johtajakoulutus ei korvaa yliopistojen peruskursseja. Nämä ovat monipuolisempia ja laajempia tarkastellen koko johtamisen kenttää. K:n mielestä varusmiesten johtajakoulutuksen ei tarvitse olla yliopistotasoisia. Hän sanoo oppineensa valtavasti johtajakoulutuksessa, mutta miettii miten tämän opin voi mitata opintoviikoissa. Kaikkea koulutusta ja oppia ei mitenkään voi, eikä tarvitsekaan muuntaa yliopistotasoisiksi suoritteiksi, mutta suurempi yhteiskunnallinen arvostus olisi omiaan palkitsemaan saadusta opista. Puolustusvoimien tulisi tarjota yliopistoille niiden tarvitsemää informaatiota, jotta ne voisivat tehdä päätöksensä. J-kaudella voisi myös järjestä vapaaehtoisen syvempiluotaavan johtamistaidon kurssin.

K olettaa, että hän voi saada johtajakoulutuksesta muutaman opintoviikon, tämä voisi esimerkiksi kulkea nimikkeellä johtamisen harjoittelu. Syväjohtamisen teoriasisältö voisi olla noin puolen opintoviikon laajuista.

K suhtautuu myönteisesti jonkinlaisen varusmiesaikaista johtajakoulutusta ja siinä opittuja asioita koskevan seminaari- tai harjoitustyön tekemiseen yliopistossa. Varusmiesjohtajana toimiminen on kuitenkin monelle nuorelle ainoa käytännön johtajakokemus ja tätä olisi hyvä peilata myös tulevaisuuteen. Jonkinnäköinen syvemmälle luotaava kurssi olisi huomattavasti parempi kuin pelkän oppimispäiväkirjan pitäminen.

### **Upseerikokelas L**

L:llä on opiskelupaikka Teknillisen korkeakoulun Sähkö- ja tietoliikennetekniikan osastolla, jonka lisäksi hän on suorittanut datanomin tutkinnon ja opiskellut tietoliikennetekniikkaa ammattikorkeakoulussa. RUK:n hän on suorittanut Haminassa Sissikomppanian tiedustelulinjalla. Parhaillaan hän palvelee Upinniemiessä 2. komppaniassa.

### *Tytyväisyys varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen*

Jos varusmiespalveluksen olisi suorittanut kuudessa kuukaudessa, ei siitä olisi hyötynyt mitenkään. Johtajakoulutus on ainoa tapa saada edes jotain siviilihyötyä varusmiespalveluksesta. Tähän mennessä valinta ei ole kaduttanut.

Haminassa oli hyvä asenne. Vesa Nissisen loistavat luennot, joita yksikön päällikkö konkretisoi olivat antoisia.

### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyödyt*

Johtajana toimiessa on oppinut organisoimaan asioita ja keskusteltamaan omia ajatuksiaan muiden kanssa. Tilanteesta riippumatta jonkun on aina pystyttävä ottamaan ohjekset ja olemaan johtaja. Samalla on myös osattava kysyä muiden mielipiteitä ja huomioida alaisilta tulevat ajatukset. Palautteen saaminen on tärkeää ja sen perusteella on osattava katsoa itseään rohkeasti peiliin, sillä sotilasorganisaatio antaa kaikki mahdollisuudet piiloutua auktoritaarisen aseman taakse.

Mahdollisessa työhönottotilanteessa L sanoo itse suosivansa ennemmin RUK:n suorittanutta kuin sen käymätöntä. Johtajakoulutuksen nykyisten sisältöjen esilletuominen olisi hyvä asia, sillä niitä ei tunneta kovinkaan laajalti.

### *Syväjohtaminen ja sen soveltuvuus siviiliosaamisen tarpeisiin*

Siviilissä työntekeä on lähinnä erilaista tiimityötä. Demokraattinen johtajuus menee ylilyönteihin ja lähestytään liikaa ruotsalaista johtamisen mallia. Tämä hämärtää johtamisen merkitystä. Myös siviilissä on tärkeää tarvittaessa osata ja uskaltaa ottaa johtajuus haltuun.

### *AUK I:n ja RUK:n johtajakoulutuksen tärkeimmät opit*

Syväjohtamisen siivellä karsitaan kurin ylläpitoa. Mallin arvostusta syö lähinnä siihen liittyvä ”suklaavanukas” -näkökulma, alaisia ei saa käskää eikä heiltä saa vaatia. Tässä muodossa



syväjohtaminen ei anna työkaluja kovaan johtamiseen. Oikein käytettynä syväjohtamisen malli ei kuitenkaan tarkoita tätä.

L miettii onko siviilipuolella mahdollista saada palautetta samalla tavalla kuin puolustusvoimissa ja toteaa sen voivan olla vaikeaa. Johtajan on osattava katsoa itseään peiliin. Palaute pakottaa tähän, mutta toisaalta palautteen hyödyntämiseksi on myös osattava tarkastella omaa toimintaansa kriittisesti. Syväjohtamisen sisällöistä itselle tärkeintä on ollut luottamuksen rakentaminen omassa joukossa.

L:ää kismittää, että varusmiesjohtajat eivät pääse antamaan palautetta kantahenkilökunnalle, sillä osa heistä on ”elämään kyllästyneitä” ja lähinnä purkavat omia patoumiaan varusmiesjohtajiin.

#### *Johtajakaudella järjestetty johtajakoulutus*

Yksi naurettava kurssi jossa suunniteltiin ammuntoja on järjestetty. Mitään varsinaista johtajakoulutusta ei ole ollut.

#### *Tiimikeskustelut*

Ei ole pidetty. Kokelailla ei ole enää mitään saavutettavaa. Ainoa, joka motivoi, on luottamusvelka kantahenkilökuntaa ja alaisia kohtaan.

#### *Johtajakansio ja opintokirja*

Kansio ei sellaisenaan muuta johtamiskäyttäytymistä, vaan tärkeämpää on datan prosessointi. Kehityksen edellytyksenä on saadun palautteen analysoiminen, toisaalta ensin pitäisi saada palautetta. Opintokirjan täyttäminen on pari viikkoa jäljessä.

#### *Johtajaprofiilit ja kehityskeskustelut*

Johtajaprofiili on laadittu, mutta tuloksia ei ole näkynyt. Kehityskeskusteluja ei ole käyty. RUK:n jälkeen ei ole saatu juuri lainkaan konstruktivista esimies- ja alaispalautetta. Tämä ei kannusta itsensä kehittämiseen.

#### *Johtajakoulutuksen materiaali ja opetushenkilökunta*

Ainoana johtamisen oppikirjana oli Tulikoe -kirja. Materiaalissa pitäisi konkretisoida käytännön johtamista ja tarjota käytännön esimerkkejä. Syväjohtaminen on kirjasta luettuna lähinnä naurettavaa, eikä johtajaksi voi oppia kirjasta lukemalla. Erilaiset kalvoesityksetkään eivät tuo lisäarvoa. Koulutuksen tulisi olla interaktiivisempaa ja antaa tilaa erilaisille ratkaisu- ja toimintamalleille, joita mietittäisiin yhdessä.

AUK:ssa kävi luennoimassa Heikki Siltala Johtamistaidon opistosta. Johtajakoulutuksen olisikin hyvä tähdätä siviilijohtamisosaamisen parantamiseen. Varsinkin koulutuksen tässä vaiheessa olisi erittäin mielenkiintoista peilata siviilijohtamista sodanajan johtamiseen.

*Johtamisosaamista ei voi mitata määrällisesti, koska johtamistyytlejä on hyvin paljon erilaisia.*

RUK:ssa Vesa Nissinen osasi laskeutua oppilaiden tasolle, sama koskee sinänsä useimpia korkeampi-arvoisia, sillä heillä on riittävästi itsetuntoa olla tasavertainen varusmiesten kanssa.

#### *Hyväksilukeminen yliopistossa*

Hyväksilukeminen ei ole mikään tavoite, mutta jos koulutuksesta saa opintoviikkoja, on se pelkkää plussaa.

#### **Upseerikokelas M**

M:llä on opiskelupaikka Helsingin kauppakorkeakoulussa. RUK:n hän on suorittanut Merisotakoulun Tulasemapatterissa. Parhaillaan hän palvelee Mäkiluodon linnakkeella

*Tyytyväisyys varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen*

Linnakkeella syväjohtamiseen ei ole törmännyt ja aika meneekin enimmäkseen kahvia juodessa. Yksikössä ei ole lainkaan johtajaosaamista, eikä siellä myöskään itse pääse johtamaan tai kouluttamaan. RUK:ssa oli ammattitaidollisesti hyvin eritasoisia kouluttajia.

*Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyödyt*

M sanoo hakeutuneensa määrätietoisesti johtajakoulutukseen. Eniten johtajakoulutus on parantanut esiintymisvarmuutta joukon edessä, lisäksi on oppinut toimimaan luontevasti hyvin erilaisissa tilanteissa.

Työelämässä rekrytoijat ovat usein vanhempia ja osaavat sen takia arvostaa RUK:n suorittamista.

*Syväjohtaminen ja sen soveltuvuus siviilioasaamisen tarpeisiin*

M olettaa syväjohtamisen mallin juontavan juurensa siviilijohtamisesta.

*AUK I:n ja RUK:n johtajakoulutuksen tärkeimmät opit*

AUK:ssa lähinnä raapaistiin johtamisen pintaa. RUK:n opetus oli hyvin kurssiluontoista. Yhtenä viikkona opiskeltiin yhtä asiaa, toisena toista ja aiheet vaihtuivat koko ajan. Koulutus olisi saanut olla tasaisempaa.

*Johtajakaudella järjestetty johtajakoulutus*

On ollut puhetta, että jatkokoulutusta järjestettäisiin toukokuun lopulla, mahdollisesta sisällöstä ei kuitenkaan ole tietoa.

*Tiimikeskustelut*

Päällikkö oli mukana ensimmäisessä tiimikeskustelussa ja käski pitää keskusteluita jatkossa. Tämän jälkeen ei ole ollut kantahenkilökuntaa paikalla, mikä on johtanut siihen, ettei keskusteluista tule mitään. Käytyjen tiimikeskusteluiden perusteella tehtyihin esityksiin ei ole saatu vastauksia.

*Johtajakansio ja opintokirja*

Opintokirja täytetään joka viikko, jonka jälkeen varapäällikkö tarkastaa sen. Osa on täyttänyt opintokirjaa hyvinkin tarkasti. Johtajakansioilla ei kuitenkaan tule tekemään mitään tulevaisuudessa.

*Johtajaprofiilit ja kehityskeskustelut*

RUK:n jälkeen ei ole laadittu johtajaprofiilia eikä käyty kehittämiskeskusteluja. RUK:ssa oli myös huonoja kouluttajia, linjan johtajissa ei ollut kehumista.

*Johtajakoulutuksen materiaali ja opetushenkilökunta*

Kouluttajat lukivat lähinnä suoraan kalvolta, opetus ei uppoa millään, jos opettajakaan ei ymmärrä syvällisesti asian päälle.

*Hyväksilukeminen yliopistossa*

M on kuullut, että Helsingin kauppakorkeakoulussa voisi saada hyväksiluettua jotain. Hän toteaa kuitenkin ennemmin ottavansa hyödyn irti sieltä, kuin hakemalla helpotusta hyväksilukemisen kautta. Varusmiespalvelus on hänelle pelkkää pakkopullaa, jonka hän kuitenkin haluaa suorittaa mahdollisimman hyvin, mutta siitä ei tarvitse saada irti muuta. M ei tiedä mitä hyväksilukemisen eteen pitäisi tehdä.



## Upseerikokelas N

N on opiskellut vuoden ympäristöbiologiaa Åbo Akademiassa. RUK:n hän on suorittanut Haminassa Kirveskomppaniassa. Parhaillaan hän palvelee Rannikkojääkärikomppaniassa.

### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyödyt*

Alkuvaiheessa alikersantit olivat paremmin perillä johtamisesta, mutta nyt on itse päässyt sen verran hyvin kärryille, että on voinut alkaa antaa neuvoja. Kokelasaikaa varten valmennettiin hyvin vähän ennen perusyksikköön palaamista.

Käytännön johtamiskokemus ja ajanhallinta ovat kehittyneet johtajana toimiessa. Työhönotossa RUK:n suorittamisesta voi olla hyötyä, jos veitsenterällä on kaksi muuten tasavahvaa ehdokasta.

### *Syväjohtaminen ja sen soveltuvuus siviiliosaamisen tarpeisiin*

Syväjohtaminen soveltuu hyvin siviilijohtamisen tarpeisiin, mutta se ei ole sotilaallista johtamista. Asiat koulutetaan yhdellä tavalla, mutta kuitenkin henkilökunta itse ajattelee toisella tavalla. Noin kolmasosa kouluttajista on sisäistänyt syväjohtamisen mallin, yhtä moni ei lainkaan.

### *AUK I:n ja RUK:n johtajakoulutuksen tärkeimmät opit*

Kouluttaja sanoi aikanaan ”Johtajakaudella on hyvä mahdollisuus käyttää syväjohtamista, mutta voitte myös olla omat itsenne”. Teen sen mikä pitää. Koulutuksesta oli kuitenkin hyötyä, silloin oppi muun muassa tärkeimmät käskyrungot ulkoa. Palautetta omasta toiminnasta sai runsaasti ja oppi miettimään, miten omaa käyttäytymistään voisi muuttaa. Palaute auttaa parantamaan tietoisuutta siitä, minkälainen johtaja oikeasti on. Omaa persoonallisuutta ei voi muokata, mutta kylläkin omaa käyttäytymistään.

### *Varusmiesjohtajana kaivattu tuki*

Tukea on saanut muilta varusmiesjohtajilta. Kantahenkilökunnalta ei ole ollut tarvetta hakea tukea, sillä suurin osa ongelmista johtuu juuri heidän myöhäisistä ohjeistuksista, jotka saavat varusmiesjohtajan vaikuttamaan huonolta alaistensa silmissä.

### *Johtajakaudella järjestetty johtajakoulutus*

Ei ole järjestetty.

### *Tiimikeskustelut*

Ei ole järjestetty. Sinänsä nämä olisi tervetulleita, asian suhteen olisi kenties itse pitänyt olla aloitteellinen.

### *Johtajakansio ja -vihko*

Kaikki johtajat palauttavat opintokirjansa ennen lomalle lähtemistä, jolloin kouluttaja tarkastaa vihkot ja allekirjoittaa suoritukset. Pelkkien suoritusmerkintöjen lisäksi tulee myös kirjata ylös oppimiskokemukset. Mahdollinen hyväksiluettavuus on ainoa syy, miksi ylläpitää johtajakansiota ja opintokirjaa.

### *Johtajaprofiilit ja kehityskeskustelut*

Kehityskeskusteluita ei ole käyty. Johtajaprofiili on laadittu kerran yli kaksi kuukautta sitten, tuloksia ei ole näkynyt. Palautteen saaminen miehistöltä on vaikeaa. Olemassa olevat kaavakkeet eivät toimi, koska niiden täyttäminen ei kiinnosta miehistöä. Ennemmin tarvittaisiin avoimia kysymyksiä, joihin ei voi vastata ”ihan hyvä” tai ”ok”. Kouluttajilta olisi hyvä saada oikeata ja rehellistä palautetta. RUK:ssa ei kaivannut palautetta kouluttajilta, koska silloin ei ollut johtamistehtäviä, mutta nyt se olisi tervetullutta vaikka edes suullisessa muodossa.

*Johtajakoulutuksen materiaali ja opetushenkilökunta*

Tulikoekirja jaettiin, ja siihen on myös tullut tutustuttua pinnallisesti. Johtajakoulutuksessa on ennen kaikkea kyse asenteiden muuttamisesta. Tämän takia asiasta tulisi keskustella huomattavasti paljon nykyistä enemmän. RUK:n luennoitsijoista Vesa Nissinen jäi mieleen hyvin mukaansa tempaisevana kouluttajana.

*Hyväksilukeminen yliopistossa*

N ei tule hakemaan varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyväksilukemista, sillä hän tietää, ettei tämä ole mahdollista hänen tiedekunnassaan. Hänen mielestään viisi opintoviikkoa olisi sopiva määrä suoritetusta johtajakoulutuksesta. N ei tiedä mitä hyväksilukemisen eteen vaaditaan, mutta hän voisi kuvitella osallistuvansa mahdolliselle yliopistossa järjestettävälle kurssille, jossa peilataan varusmiesjohtajana toimimista. Tällöin voisi saada laajemman näkökulman johtamiseen ja kuulla erilaisia näkökulmia johtamisympäristöstä, jonka kaikki tuntevat.

**Upseerikokelas O**

O:lla on opiskelupaikka Svenska handelshögskolanissa. RUK:n hän on suorittanut Haminassa Kranaatinheitinkomppaniassa. Parhailaan hän palvelee Rannikkojääkärikomppaniassa.

*Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyödyt*

Kaikki teoriasisältö ei uponnut kunnolla ja osa tuntui varsin etäiseltä. Asiat ovat alkaneet toimia, kun on päässyt johtamaan käytännössä ja päässyt näkemään erilaisia johtamistilanteita.

Varusmiesjohtajana toimiessa on oppinut kantamaan vastuuta ja ymmärtämään mitä asioita tulee tehdä ja milloin. Erityisesti sellaiset henkilöt, jotka itse ovat läpikäyneet johtajakoulutuksen ja tietävät mitä se oikeasti on osaavat arvostaa sitä.

*Syväjohtaminen ja sen soveltuvuus siviiliosaamisen tarpeisiin*

Niin puolustusvoimissa kuin siviilissäkin on loppuen lopuksi aivan sama, onko osallistunut johtajakoulutukseen vai ei, johtajana toimiminen ja johtajana kehittyminen on kiinni vain ja ainoastaan itsestään. Puolustusvoimissa kantahenkilökunta ei ole kiinnostunut johtajakoulutuksesta.

*Varusmiesjohtajana kaivattu tuki*

Ongelmia ei ole juuri ollut, ja niistäkin on puhuttu lähinnä muiden varusmiesjohtajien kanssa.

*Johtajakaudella järjestetty johtajakoulutus*

Ei ole järjestetty.

*Tiimikeskustelut*

Ei ole järjestetty. Ainoa foorumi, jossa varusmiehet ja kantahenkilökunta keskustelevat keskenään on varusmiestoimikunta.

*Johtajakansio ja opintokirja*

Viikoittainen kerääminen ja tarkastus olisi hyvä asia. N ei usko, että kouluttajat ovat ymmärtäneet, mistä opintokirjassa on kysymys ja osa on jopa sitä mieltä, ettei koko asia kuulu puolustusvoimille.



*Johtajaprofiilit ja kehityskeskustelut*

Kehityskeskusteluita ei ole käyty eikä johtajaprofiilia laadittu. RUK:ssa sai hyvin palautetta, lähinnä omilta tupakavereilta. Kokelaana palautetta saa parhaiten keskustelemalla omaan ryhmään kuuluvien kanssa ja kun sattuu kuulemaan otteita jostain keskustelusta.

*Johtajakoulutuksen materiaali ja opetushenkilökunta*

Vaikea sanoa minkälaista opetusmateriaalin tulisi olla. RUK:ssa muiden kouluttajien kuin Vesa Nissisen anti oli hieman niin ja näin. Käytännössä syväjohtamisen kokonaisuuden voisi luennoida joku siviilihenkilö, mutta toisaalta oppisisältö pitäisi myös pystyä nivomaan puolustusvoimien kontekstiin, mikä edellyttää puolustusvoimien toimintakulttuurin tuntemista.

*Hyväksilukeminen yliopistossa*

Ei ole mikään maailmanloppu jos johtajakoulutuksesta ei saa opintoviikkoja. Mahdollinen hyväksilukeminen on lähinnä bonusta, mutta sen eteen ei kyllä tekisi mitään ylimääräistä.

**Upseerikokelas O**

O:lla on opiskelupaikka Teknillisen korkeakoulun Tuotantotalouden osastolla, opintonsa hän aloittaa syksyllä 2005. Tällä hetkellä hän palvelee ohjuspatterissa työskennellen BUK -asejärjestelmän kanssa. Työyhteisöä hän luonnehtii yhteistyöpainotteiseksi ja yhteistyökumppaneina on toinen kokelas ja muutama aliupseeri.

*Tytytyväisyys varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen*

O on ollut tytytyväinen syväjohtamisen malliin. Luennot ja oppitunnit eivät ole olleet kovinkaan antoisia, vaan oppiminen tapahtuu käytännön harjoittelun kautta ja edellyttää omaa aktiivisuutta. Opetuksen teoreettisen sisällön hyvänä puolenä hän näkee sen, että käytännön toiminnassa on joku viitekehys, jota vasten voi peilata. Johtajana toimimisessa on ollut se hyvä puoli, että on joutunut oikeasti miettimään, miten asiat tulisi tehdä tai miten ne olisi voinut hoitaa paremmin.

*Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyödyt*

Varusmiesjohtajana on oppinut tulemaan toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja käsittelemään heitä, lisäksi itsevarmuus on lisääntynyt huomattavasti.

Sotilasjohtaminen koetaan yleisesti käskyttämiseksi ja O:lla itsellään oli sama käsitys ennen palvelukseen astumistaan, mutta tämä käsitys on muuttunut paljon palveluksen aikana.

*Syväjohtaminen puolustusvoimissa ja mallin soveltuvuus siviiliosaamisen tarpeisiin*

Syväjohtamisen mallia voi hyvin soveltaa siviilijohtamisessa, koska sen sisällöt ovat hyvin yleispäteviä. Puolustusvoimien organisaatiossa kantahenkilökuntaan kuuluvilla on taipumus hengittää koko ajan niskaan ja valvoa kaikkea toimintaa. Varusmiesjohtajilla tulisikin olla vapaammat toimintaedellytykset, mikä myös tekisi toiminnasta huomattavasti paljon mielekkäämpää. Toisaalta syväjohtamisen malli on aika uusi ja suhtautuminen muuttuu ajan myötä. Kantahenkilökunnan ja varusmiesten läheisemmät suhteet loisivat sujuvuutta ja varusmiesjohtajat uskaltaisivat paremmin tuoda esille omia näkökulmiaan. Esimiehen ja alaisen välillä ei sotilasjohtamisessa pakosta tarvitse olla etäisyyttä, johtaminen on mahdollista myös joukon keskeltä. Syväjohtaminen soveltuu hyvin normaalioloihin, mutta tilanteen niin vaatiessa tulisi myös olla valmius tiukkaan käskytykseen.

Syväjohtaminen ei tingi jämäkkydestä. Jos joku on johtanut 20 vuotta ”uhkailulla ja vittuilulla”, on vaikea muuttaa asenteita uuden mallin takia. Asiat kyllä hoituvat näinkin, mutta kysymys on kuinka hyvin. Mitä korkeaa-arvoisempi upseeri, sen parempi tyyppi.

### *AUK I:n ja RUK:n johtajakoulutuksen tärkeimmät opit*

Johtajakoulutuksessa oppi analysoimaan itseään ja omaa toimintaansa johtajana toimimisen näkökulmasta, tätä ei olisi tullut tehtyä ilman oppitunteja. Palautteen saaminen ja sen analysoiminen oli kaikkein tärkeintä, sillä ilman palautetta ei voi kehittyä. Puolustusvoimissa käytössä olevat palautejärjestelmät voisi ottaa käyttöön myös siviilipuolella.

AUK:ssa oli myös niitä, jotka eivät halunneet johtajakoulutukseen, näiden motivaatio kehittää itseään on aivan eri tasolla kuin esimerkiksi useimmilla kokelailla, jotka ovat oikeasti halunneet johtajakoulutukseen. Myös kantahenkilökunta suhtautuu paremmin kokelaisiin, mutta syväjohtamisen näkökulmasta varusmiesten siviiliasiat eivät näytä kiinnostavan kovinkaan montaa heistä, tästä on myös positiivisia poikkeuksia.

### *Johtajakaudella järjestetty johtajakoulutus*

Johtamisen lisäkoulutusta ei käytännössä ole järjestetty lainkaan. Nimikkeen ”johtamistaidon jatkokurssi” alla kulkenut kurssi ei sisältänyt johtamiskoulutusta, vaan tiedustelua.

### *Tiimikeskustelut*

Virallisia tiimikeskusteluita ei ole järjestetty, vaan kokelaat ovat omasta aloitteesta istahtaneet alas muutaman kerran ja käyneet läpi, ettei kukaan ala sooloilla.

### *Johtajakansio ja opintokirja*

Kasarmilla ollessa ei kerry johtamissuorituksia, jotka voisi kirjata opintokirjaan, mutta leireiltä kirjauksia on jonkin verran. O ei usko, että johtajakansion ylläpitämisellä voi olla vaikutusta työpaikan saamisessa ja sanoo, ettei sen käyttökelpoisuus reservissä ole oikein kristallisoitunut. Hän sanoo, että aika tulee näyttämään hyötykö kansioista, mutta tässä vaiheessa ei tunnu siltä, että sillä tekisi mitään varusmiespalveluksen jälkeen.

### *Johtajaprofiilit ja kehityskeskustelut*

Alikersanteilla on ollut kehityskeskusteluita. Kokelailla olisi pitänyt olla tällainen tilaisuus, mutta se ei koskaan toteutunut. Johtajana kehittymisen näkökulmasta itsearvio ja vertaiskeskustelut ovat tärkeitä, kuitenkin alaisilta tuleva suora ja vilpitön palaute on kaikkein arvokkainta. Toisaalta esimerkiksi P-kauden lopulla alokkaita ei kiinnostanut antaa palautetta vaikka sitä pyydettiin. Palautteen antamisen pitäisikin vaikuttaa palautteen antajaan jollakin tavalla. Nykyisessä lomakkeiden täyttämiseen perustuvassa palautemallissa moni antaa helposti pikavastaukset päästäkseen nopeasti pois tilaisuudesta.

### *Johtajakoulutuksen materiaali ja opetushenkilökunta*

Kalvoja oli aivan älyttömän paljon. Tämän lisäksi käytiin läpi johtajakoulutusvihkonen. Tulikoe -kirjan O sanoo lukeensa kannesta kanteen. Hänen mielestään kirjallinen materiaali ja opetus tulisi sitoa nykyistä enemmän käytäntöön. Siviilijohtamista koskevien artikkeleiden vertaaminen syväjohtamisen malliin olisi myös mielenkiintoista.

AUK:ssa johtajakoulutus ei ollut kovinkaan innostavaa, koska sen piti luutnantti, jota asia ei kiinnostanut. O olettaa kuitenkin, että olisi mahdollista löytää kouluttajia, joita asia oikeasti kiinnostaa.

### *Hyväksilukeminen yliopistossa*

O:lla ei ole tarvetta saada varusmiesajasta johtajakoulutusta hyväksiluettua yliopistotutkintoonsa. Hyväksiluettavuus olisi kuitenkin omiaan luomaan uskottavuutta varusmiesajalle johtajakoulutukselle. Yliopistotasoisissa johtajuusopinnoissa on ongelmana konkreettisen johtamisharjoitteluympäristön puuttuminen.

Jos jo on opiskelupaikka ja tietää, että varusmiesajasta johtajakoulutuksesta voi saada opintoviikkoja, saattaa tämä hyvinkin kannustaa hakeutumaan johtajakoulutukseen.



Hyväksiluettavuus tuo mukanaan myös arvostusta. Jos kaikki yliopistot lukisivat opinnot hyväksi, olisi vaikea kiistää etteikö varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen laatu ole paikallaan. Puolustusvoimien on kuitenkin pystyttävä osoittamaan tarjoamansa koulutuksen laadullinen taso.

### **Upseerikokelas P**

P:llä on opiskelupaikka Teknillisessä korkeakoulussa Sähkö- ja tietoliikennetekniikan osastolla. RUK:n hän on suorittanut Merisotakoulun Viestipatterissa ja parhaillaan hän palvelee 2. komppaniassa.

#### *Tyytyväisyys varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen*

RUK oli positiivinen yllätys ja kouluttaja pyrki itsekkin toimimaan syväjohtamisen oppien mukaisesti. Johtamisesta tehtiin myös paljon ryhmitöitä, mutta muuten koulutus oli hyvin kaavamaista.

#### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyödyt*

Koulutus ei sinänsä ole tuonut kovinkaan paljon uutta siviiliperspektiivistä, mutta itseluottamus on kasvanut suuresti. RUK:n suorittamisesta tulee varmasti olemaan hyötyä tulevaisuudessa.

#### *AUK I:n ja RUK:n johtajakoulutuksen tärkeimmät opit*

AUK:n alku oli P:n sanojen mukaan täyttä paskaa. Oppilaille käskettiin syväjohtamisen oppiminen eivätkä kouluttajat toimineet mallin mukaisesti. AUK:sta ei muutenkaan jäänyt juuri mitään muuta käteen kuin ajatus kontaktista alaiseen ja tämän yksilöllisestä kohtaamisesta.

#### *Johtajakaudella järjestetty johtajakoulutus*

Ollut yksi kurssi, jossa suunniteltiin taisteluammuntoja, eli varsinaista johtajakoulutusta ei ole ollut.

#### *Tiimikeskustelut*

P-kaudella tiimikeskusteluja järjestettiin kerran viikossa, tämän jälkeen niitä ei ole pidetty.

#### *Johtajakansio ja opintokirja*

P-kaudella vihko täytettiin ja tarkastettiin kerran viikossa, nyt se tulee täytettyä jälkijättöisesti ennen tarkastusta.

#### *Johtajaprofiilit ja kehityskeskustelut*

RUK:ssa suoritettiin vertais- ja esimiesarvioinnit koko RU-kurssin kanssa, jonka jälkeen tuloksista keskusteltiin oman kouluttajan kanssa. Nämä olivat hyviä tilaisuuksia, mutta valitettavasti ainoat lajissaan.

#### *Johtajakoulutuksen materiaali ja opetushenkilökunta*

Materiaalina oli johtajakoulutusvihko, josta käy ilmi syväjohtamiseen liittyvät asiat. Vihko on pelkistetty ja tukee opettelua ulkoa. Ulkopuolinen luennoitsija saisi havahtumaan ja kokisi, että koulutukseen oikeasti panostetaan.

#### *Hyväksilukeminen yliopistossa*

P:lla ei ole mitään kuvaa siitä mitä hyväksilukemisen eteen pitäisi tehdä ja voiko johtamiskoulutuksen hyväksilukea omassa oppilaitoksessa.

## Upseerikokelas Q

Q on opiskellut kaksi vuotta tietoliikennetekniikkaa Teknillisen korkeakoulun Sähkö- ja tietoliikennetekniikan osastolla. RUK:n hän on suorittanut Haminassa tulenjohtopatterissa ja tällä hetkellä hän palvelee viestijoukkueessa.

### *Tyytyväisyys varusmiesaikaiseen johtajakoulutukseen*

AUK I:n aikana oli hyviä luentoja johtamisesta. Varsinainen johtajakoulutus on ollut vähäistä, ja Q onkin jäänyt kaipaamaan sitä. Hän ei ole kovinkaan tyytyväinen saamaansa johtajakoulutukseen ja toteaa, että vähemmän aktiiviset saavat siitä irti häntä itseäänkin vähemmän. Syväjohtamisen harjoittelu on jäänyt vähäiseksi, sillä P-kaudella johtaminen on lähinnä massojen liikuttelua ja johtaminen on ollut vähäistä myös J-kaudella. Käytännön johtajuuden näkökulmasta alikersanteilla on selvästi suurempi rooli, sillä he johtavat ja kouluttavat yksilöitä ja luovat joukon kiinteyden.

### *Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen hyödyt*

Itsevarmuus, esiintymisvarmuus ja itsensä tuntemus ovat parantuneet. Itsensä tuntemuksen kehittyminen on edelleen vaikuttanut itsevarmuuden paranemiseen. Q sanoo yllättyneensä siitä, mitä resursseja itseltä löytyy, esimerkiksi että pystyy tekemään 3 vuorokautta töitä tauotta. Samalla paineensietokyky on parantunut huomattavasti.

Q tiesi jo ennen varusmiespalvelusta, että hän tulee hakeutumaan johtajakoulutukseen ja että hän tulee hyötymään siitä. Hänellä oli omasta mielestään myös hyvä kuva siitä, mitä johtaminen olisi ja myös RUK:n sisällöt ovat vastanneet hänen odotuksiaan. Johtajakoulutuksesta ja käytännön johtamiskokemuksesta on saanut paljon hyötyä, tämä koskee etenkin aikaa RUK:ssa. Siviilipuolella varusmiesajasta johtajakoulutusta arvostetaan hyvin paljon, tämä koskee etenkin RUK:n suorittamista.

### *Syväjohtaminen puolustusvoimissa ja mallin soveltuvuus siviiliosaamisen tarpeisiin*

Q ei sanojensa mukaan ole käytännössä harjoittanut juuri lainkaan syväjohtamista, koska arkipäiväisessä toiminnassa ei ole tilanteita, joissa mallia voisi hyödyntää. RUK:ssa ja leireillä syväjohtamista voi käyttää hieman enemmän. Q:n mielestä käytännön johtamiskokemuksen suuri määrä on suurin varusmiesajasta johtajakoulutusta koskeva harhaluulo. Tämä koskee etenkin yksiköitä, jotka vastaavat tukitehtävistä ja jotka koostuvat ainoastaan varusmiesjohtajista.

Suurin ero siviili- ja sotilasjohtamisen välillä on päätösten tekemisen vapaus. Varusmiespalveluksen aikana kaikki tulee ennalta määrättyä ylhäältä päin. Suurimmat vapausasteet oli RUK:n oppilaspäällikkönä toimiessa, jolloin oikeasti pystyi soveltamaan ja kehittämään asioita. Tällöin kantahenkilökunta ihmetteli aluksi toimintaa, mutta lopulta palaute oli erittäin myönteistä.

Q miettii voiko läheinen johtajuus toimia sodanajan tilanteessa. Hän uskookin, että parhaiten toimii eräänlainen etäinen syväjohtajuus yhdistettynä selkeään käskytsrakenteeseen. Johtamisen on pystyttävä olemaan myös raakaa käskyttämistä, eikä esimiehen pidä aina olla alaisen kaveri. Siviilipuolella kaikki ovat enemmän tai vähemmän kavereita toistensa kanssa ja tuloksen tekemiseksi johtajan on oltava osa joukkoa.

Kouluttajien joukosta löytyy paljon hyviä yksilöitä, jotka ovat omaksuneet syväjohtamisen mallin sisällön. Valitettavasti näiden ohella on myös ikävän paljon niitä, joiden kanssa yhteistoiminta ei toimi, yleensä nämä ovat iältään vanhempia upseereja. Hyvän kouluttajan tunnusmerkkinä on syväjohtamisen mallin hyväksyminen ja halu kehittää itseään. Valitettavasti kaikki eivät näe syytä itsensä kehittämiseen. Q kysyykin mikä motivoi kantahenkilökuntaa tähän. Esimerkiksi vanhemmilla upseereilla johtajana kehittyminen ei vaikuta palkkaukseen eikä urakehitykseen. Ainakin siviilipuolella hyvä johtaminen näkyy henkilön saamassa palkassa.

### *AUK I:n ja RUK:n johtajakoulutuksen tärkeimmät opit*

Johtajakoulutus ei tuonut mitään konkreettista uutta, vaan suurin osa sisällöistä oli itsestään selvyyksiä. Syväjohtamisen fraasien perusteella alkoi miettiä tiettyjä asioita, kuten alaisten yksilöllisten taitojen huomioimista. Koulutuksen suurin merkitys on siinä, että se luo puitteet itsensä



kehittymistä varten. Tästä näkökulmasta koulutuksen pitkäaikaisuus ja kehitymisalueiden konkretisointi on tärkeää. Käytössä olevat palautejärjestelmät ovat olleet erinomaisen hyviä, mutta johtajana kehittyminen edellyttää myös paljon oma-aloitteisuutta. Pitääkin osata miettiä syvällisesti, mistä saatu palaute johtuu. Q on suhtautunut tosissaan itsensä kehittämiseen, sillä hän haluaa käyttää palvelusajan hyödyksi jollakin tavalla. Ura puolustusvoimissa ei kiinnosta häntä, vaan tavoitteena on henkilökohtaisesti saatava hyöty.

Arviolta 30 % varusmiesjohtajista panostaa johtajana kehittämiseen. Luku saisi mielellään olla paljon suurempi. Eroa on myös kokelaiden ja alikersanttien välillä. Motivaation lisäämiseksi tulisi lisätä toiminnan vapausasteita. Palveluksen tässä vaiheessa alkaa oma motivaatio olla alhaalla, koska virikkeitä ei enää ole. Asioiden järjestyminen on alkanut kyseenalaistumaan. Itsensä kehittämistä varten ei ole tilaa, eikä ympäristö motivoi tähän. RUK:ssa pystyi päivittäin saamaan onnistumisen tunteita, mutta nyt voi mennä kaksikin viikkoa vain kasarmilla nukkuessa. Vaikka J-kaudella pitäisi tulla uutta asiaa, on sitä tullut hyvin vähän. Q kokee, että hänellä olisi huomattavasti paljon enemmän annettavaa, mutta siihen ei anneta mahdollisuuksia. Hän miettiikin miten hyvin puolustusvoimat ylipäänsä pystyy hyödyntämään RUK:un valittujen omaamaa potentiaalia. Hän kokee masentavana, että varusmiehiä aliarvioidaan.

#### *Johtajakaudesta järjestetty johtajakoulutus*

Johtamistaidon jatkokurssi käsitteli enimmäkseen omaa aselajia ja tulenjohtajajärjestelmiä. Voisi väittää, että kurssilla olisi luotu perusteita tulenjohtamiselle, mutta tämäkään ei oikein pidä paikkaansa.

#### *Tiimikeskustelut*

Tiimikeskusteluita on järjestetty ja niissä on aina ollut paikalla apukouluttaja ja muu henkilökunnan jäsen. Tapaamisissa on myös käsitelty erilaisia ongelmatapauksia. Henkilökunta vaikuttaa suhtautuvan tiimikeskusteluihin tosissaan. Keskusteluilmapiiri on ollut suhteellisen välitön vaikka yksikön päällikkökin on toisinaan ollut paikalla. Q:n mielestä on hyvä, että kantahenkilökunta on ollut mukana tiimikeskusteluissa, sillä muuten näissä olisi puhuttu enimmäkseen turhanpäiväisistä asioista eivätkä ne olisi johtaneet mihinkään. Nyt tapaamiset ovat olleet tiiviitä.

Kokelaat ovat käyneet myös epävirallisia keskusteluita toistensa kanssa ja Q pitääkin tärkeänä, että toiminnasta voi keskustella vapaasti vertaisten kanssa. Keskustelut ovat lähinnä olleet iltaisin tuvassa käytävää juttelua, jonka yhteydessä toisille kokelaille on myös annettu epävirallista palautetta. RUK:ssa kantahenkilökunta osasi antaa erinomaisen hyvää palautetta ja tästä pystyi myös keskustelemaan. Valitettavasti palautteen saaminen perusyksikössä on ollut vähäisempää.

#### *Johtajakansio ja opintokirja*

Q sanoo täyttäneensä opintokirjaa aktiivisesti ensimmäisen kolmen kokelasviikon ajan, jolloin johtamista tuli harjoiteltua. Nyt kun johtamista ei enää käytännössä ole, on opintokirjan ylläpitäminen jäänyt taka-alalle.

#### *Johtajaprofiilit ja kehityskeskustelut*

Q on osallistunut kahteen kehityskeskusteluun, joista toinen käytiin jaoksen johtajan kanssa. Keskusteluissa on käyty läpi, miten omasta mielestä on saavuttanut omat tavoitteensa, jonka lisäksi on saanut lyhyen kirjallisen arvion toiminnastaan. Arvio on ollut noin viiden rivin pituinen ja siinä on kerrottu omasta johtajuudesta. Arvio on sisältänyt lähinnä kehuja, eikä se ole ollut kovinkaan syvältä luotaava.

Ensimmäinen johtajaprofiili tehtiin P-kaudella. Tämä oli kuitenkin turha, koska tuolloin ei pystynyt käyttämään syväjohtamisen oppeja, vaan johtaminen oli lähinnä joukkojen siirtämistä paikasta toiseen. Alaisten antama palaute ei ollut kovinkaan hyvää, sama koski niitä johtajia, jotka olivat pitäneet tiukkaa kuria, kiltit johtajat saivat parempaa palautetta.

*Johtajakoulutuksen materiaali ja opetushenkilökunta*

Luennoitsijoiden taso pitäisi taata vaikkapa hyödyntämällä ulkopuolisia luennoitsijoita. Näin saataisiin myös motivaatio paremmaksi.

*Hyväksilukeminen yliopistossa*

Q olisi valmis tekemään lisätöitä hyväksiluettavuuden eteen. Edellytyksenä tälle on kuitenkin, että opetus olisi korkealaatuista ja sen yhteydessä oppisi jotain. Opintoviikkojen saaminen ei sinänsä kiinnosta häntä.



Tekniilinen korkeakoulu  
Materiaali- ja kalliotekniikan  
osaston kirjasto  
PL 6200 (Vuorimiehentie 2)  
02015 TKK